

УДК 334.722.1:332.122:001(477)

**Степаненко В.В.,**  
**Генеральний директор Державної організації «Регіональний фонд**  
**підтримки підприємництва в Запорізькій області»**

## **ЗНАЧЕННЯ МЕНТОРСТВА ТА БІЗНЕС-ІНКУБУВАННЯ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Постановка проблеми.** Бізнес-інкубатор – це організація, яка надає комплекс послуг (бухгалтерських, юридичних, консалтингових, інформаційних, орендних, адміністративно-технічних) новостворюваним підприємницьким суб'єктам на сприятливих умовах з метою адаптації їх до умов ринкової кон'юнктури. Значення бізнес-інкубаторів для стимулювання підприємництва, в т. ч. інноваційного, полягає в тому, що вони забезпечують надання послуг за нижчими від ринкового рівня цінами.

Бізнес-інкубатор представляє собою базовий елемент майнової інфраструктури малого підприємництва, основною метою якого є створення сприятливих організаційно-економічних умов для новостворених малих і мікропідприємств. В даний час бізнес-інкубатор розглядається як один з найбільш ефективних інструментів підтримки і розвитку малого підприємництва у всьому світі.

Важливу роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємництва відіграє менторство. Для того, щоб ефективно використовувати допомогу ментора, важливо розуміти навіщо вони витрачають час на допомогу іншим і які в них очікування.

Основні причини бути ментором: здатність деяких людей ділитися інформацією на добровільній основі. Багато людей схильні ділитися своїми знаннями просто так, тому що, по-суті, вони нічого не втрачають; у процесі роздуму над ідеями інших, сам ментор розвивається і дізнається багато нового. Деякі ментори надалі приєднуються до команди стартапу як інвестори, співзасновники або співробітники; менторство відкриває двері в різні об'єднання менторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням удосконалення механізмів створення бізнес-інкубаторів, виявлення проблем їх функціонування та шляхів вирішення цих проблем приділено увагу у працях таких вчених, як О. Бородіна, Л. Дмитриченко, В. Зянько, С. Єрохін, М. Жук, В. Ляшенко, Є. Панченко, О. Титаренко, В. Шарапов та ін. Проте, незважаючи на значну увагу науковців до даної проблеми, її вивчення залишається актуальним завданням, особливо в частині узагальнення успішного зарубіжного досвіду створення і функціонування бізнес-інкубаторних структур.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідити досвід функціонування бізнес-інкубаторів, менторства та коучингу за кордоном, охарактеризувати їх значимість для суспільства. Значення бізнес-інкубатора як інструменту підтримки та стимулювання розвитку суб'єктів малого підприємництва полягає у забезпеченні комплексного супроводу малого підприємства протягом реалізації його проектів: від навчання та складання бізнес-плану, до випуску готової продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційний бізнес-інкубатор – це організація, діяльність якої спрямована на каталізацію трансферу інновацій, створення венчурних структур.

Найбільш поширеними схемами взаємодії бізнес-інкубатора з суб'єктами малого підприємництва виступають наступні два типи:

- 1) взаємини бізнес-інкубатора і суб'єкта малого підприємництва будуються на договірній основі;
- 2) бізнес-інкубатор працює за принципом холдингової компанії.

Це означає, що за умовами договору бізнес-інкубатор надає послуги суб'єктам малого підприємництва за пільговими цінами або на умовах кредиту. У момент виходу зі складу бізнес-інкубатора, суб'єкт малого бізнесу виплачує бізнес-інкубатору індексовану вартість послуг [1, с. 53].

При виході зі складу бізнес-інкубатора, підприємець викуповує у бізнес-інкубатора весь пакет акцій або його частину (до контрольного) на заздалегідь обумовлених у відповідному договорі умовах [4, с. 232].

Бізнес-інкубатор представляє собою базовий елемент майнової інфраструктури малого підприємництва, основною метою якого є створення сприятливих організаційно-економічних умов для новостворених малих і мікропідприємств. В даний час бізнес-інкубатор розглядається як один з найбільш ефективних інструментів підтримки і розвитку малого підприємництва у всьому світі.

Основні функції бізнес-інкубатора полягають:

– у сприянні інноваційним малим підприємствам, у становленні та розвитку бізнесу шляхом надання на пільгових умовах строком до декількох років офісних, складських приміщень, наукових лабораторій, оргтехніки;

– у наданні консультативно-експертних послуг в сферах бухгалтерського обліку та звітності на підприємстві, діловодства, організації адміністративної роботи, підбору кадрів;

– в організації та проведенні навчальних курсів і семінарів для працівників підприємств з бухгалтерського обліку, маркетингу, бізнес-планування, фінансового менеджменту та управління підприємством;

– у наданні допомоги підприємствам в отриманні фінансування через систему грантів, фінансової підтримки через структуру кредитних кооперативів, залучення іноземних інвестицій;

– у наданні широкого доступу малих підприємств до інформаційного забезпечення;

– у сприянні в підготовці бізнес-планів, проведенні маркетингових досліджень, просуванні та розвитку продукції.

На сьогодні представлені в Україні інкубатори можна класифікувати як класичні; які надають послуги за допомогою електронного зв'язку з підприємствами; віртуальні; цільові.

Як показує зарубіжний досвід, найуспішнішими є американська, європейська та азійська моделі бізнес-інкубаторів.

Первинною є американська модель. Передумови для створення її принципи функціонування бізнес-інкубаторів з'явилися у США ще на межі XIX-XX ст.

Саме у США був створений у 1959 р. перший сучасний бізнес-інкубатор – Batavia Industrial Center з метою збільшення зайнятості населення в економічно-депресивному місті.

Передумовами створення бізнес-інкубаторів стали:

– пропозиція з боку власників невикористовуваних виробничих приміщень, які прагнули передати їх для потреб малих підприємств;

– державна фінансова підтримка інноваційних проектів;

– пропозиція ресурсів з боку підприємців-інвесторів, які прагнули вкласти їх у перспективні бізнес-проекти [3].

Починаючи з 60-х рр., кількість бізнес-інкубаторів постійно зростала і на сьогодні їх у США нараховують близько півтори тисячі. У 90-х рр. виникли Інтернет-інкубатори.

В останні десятиліття кількість бізнес-інкубаторів постійно зростала, незважаючи на кризові явища в економіці. Пояснюється такий ріст, по-перше, активною державною підтримкою, а по-друге, високою дохідністю самих інкубаторів. За даними NBIA (National Business Incubation Association) 87% підприємств, «вирощених» у бізнес-інкубаторах, продовжує функціонувати на ринку.

Без інкубаторів частка працюючих підприємств знижується до 50%. Проте, варто зазначити, що бізнес-інкубатори не створюють підприємницьке середовище, а лише каталізують економічні процеси.

Одними з найуспішніших бізнес-інкубаторів у США на сучасному етапі є: бізнес-інкубатор для технічної підтримки високотехнологічних компаній FFVC у Північній Кароліні, бізнес-інкубатор для допомоги підприємцям-початківцям Affinity Lab у Вашингтоні, бізнес-інкубатор для реалізації софтових та Інтернет-проектів Alpha Lab у Пенсільванії [2, с. 11].

Крім того, для американської моделі характерна успішна схема створення технопарків з офісних центрів підприємств, що вийшли з бізнес-інкубаторів, а в окремих випадках – з перспективою перетворення їх у технополіси. Європейська модель бізнес-інкубування також досить непогано себе зарекомендувала. Її особливості диференціюються залежно від країни.

У Фінляндії наявність значної кількості бізнес-інкубаторів (у країні на одного жителя припадає найбільше бізнес-інкубаторів) забезпечила стабільне економічне зростання країни, а самі бізнес-інкубатори стали, з одного боку, ефективним механізмом створення нових промислових підприємств, а з іншого – одними з ключових центрів консолідації зусиль різних суб'єктів (підприємств, університетів тощо) для активізації інноваційної діяльності.

У Швеції широко впроваджується концепція внутрішніх бізнес-інкубаторів, що створюються й розвиваються всередині великих промислових підприємств, транснаціональних корпорацій.

Шведський досвід показав, що бізнес-інкубатори можуть бути ефективним інструментом розвитку бізнес-середовища промислових підприємств, місцем генерування і впровадження інноваційних ідей на базі великих компаній.

У країні нараховується близько 80 бізнес-інкубаторів, більшість з яких ІТ-спрямування, проте існують тенденції на їх переорієнтування зі сфери промислового виробництва, яке переноситься у країни третього світу, на сферу послуг (туризм, переробка відходів) у зв'язку із посиленням екологічних вимог. Тому в таких умовах за значенням для шведських підприємців (а саме екологічно безпечних малих промислових підприємств) на перше місце виходить не технічна підтримка, а коучинг (бізнес-навчання), менторинг.

Також особливістю фінської та шведської моделей бізнес-інкубування є стимулювання державою комерціалізації інноваційних наукових розробок дослідників з університетів та наукових лабораторій зі збереженням за ними права інтелектуальної власності [6, с. 160].

В Італії бізнес-інкубатори виконують функції центрів зайнятості, середовища впровадження інноваційних ідей та підтримки малого бізнесу, джерел новітніх технологічних розробок та центрів прикладання надлишкової робочої сили для великих корпорацій.

Варто також зауважити, що в Італії «вирощені» в бізнес-інкубаторах малі інноваційні підприємства забезпечують діяльність великих промислових корпорацій в частині інновацій.

Найбільшим італійським бізнес-інкубатором вважається «BIC Liguria», основними напрямками функціонування якого є: розвиток регіону Лігурії, підтримка стартів і розширення бізнес-проектів, управління проектами, підтримка трансферу технологій і підприємництва із залученням науковців Генуезького університету. «BIC Liguria» входить до складу європейської мережі підтримки інноваційного підприємництва EBN, що нараховує понад 200 центрів у Європі. Бізнес-інкубатор «Лігурія» надає 3 види послуг: логістичні, консультаційні та фінансову допомогу (в частині залучення іноземних інвестицій співпрацює з національною агенцією «Invitalia») [8, с. 36].

Особливостями німецької моделі створення і функціонування бізнес-інкубаторів є, по-перше, висока якість підготовки підприємців-новачків (лише 5% підприємств, «вирощених» у бізнес-інкубаторах, банкрутують), і, по-друге, переорієнтація бізнес-інкубаторів з інноваційної сфери на сферу підтримки малого і середнього підприємництва. Друга особливість пов'язана з тим, що в Німеччині бізнес-інкубатори розглядають насамперед як інструмент прискорення регіонального соціально-економічного розвитку.

Перший німецький бізнес-інкубатор був створений у 1983 р. на базі Технічного університету у Берліні.

Заслуговує на увагу також азійська модель, яка в основному представлена в КНР.

Основними рисами китайських бізнес-інкубаторів є:

– масштабність, бізнес-інкубатори тут є операторами великої кількості підприємницьких суб'єктів;

– широке впровадження досягнень американської моделі бізнес-інкубування.

Певних успіхів у своєму впровадженні вже досягла бізнес-інкубаторна модель стимулювання інноваційної діяльності і в ряді інших країн: Бразилії, Індії, Росії та ін., однак тут ще бізнес-інкубаторний рух перебуває на стадії зародження або не набув значного поширення [7, с. 56].

В Україні створено близько 70 бізнес-інкубаторів, які представляють собою переважно неприбуткові організації. Проте лише приблизно півтора десятка з них можна назвати успішно діючими, серед яких: «Білоцерківський бізнес-інкубатор», «Львівська політехніка», «Харківська технології», бізнес-інкубатор Херсонської торговельно-промислової палати, Івано-Франківський, Хмельницький бізнес-інкубатори та ін. Інша група бізнес-інкубаторів – «новачки».

Велику позитивну роль у формуванні та роботі бізнес-інкубаторів відіграє менторський рух. На заході головний двигун менторства – це лише особисте бажання людей робити щось позитивне для суспільства. І на Заході люди готові допомагати іншим. Всі інші мотивації менторів більш умовні.

На Заході є досить поширена практика, коли вже досвідчені люди, з певною кількістю запущених стартапів за плечима, або просто фахівці в якійсь темі перетворюються на менторів. Найчастіше це не лише підприємці. Корисно, коли ментором стартапа стає людина з великої корпорації, тому що вона теж приносить дуже цінний досвід.

Припустимо, що ідея стартапу – створювати якийсь досить складний продукт для корпоративного використання, а клієнтами будуть великі компанії. Припустимо, в цьому стартапі є три кофаундера, які не дуже уявляють, що хочуть робити, і в кращому випадку працювали у великих компаніях на середніх позиціях. Вони знайдуть в якості ментора людину, яка є керівником вищої ланки. Природно, цій людині буде що розповісти і чим допомогти стартапу.

Отже, ментори можуть робити кілька речей. Перше – давати зворотний зв'язок по роботі команди, обговорювати стратегічні речі та проблеми, або допомагати порадою [5, с. 230].

Друге – ментори, як правило, люди з досвідом і з великою кількістю ділових зв'язків. Наприклад, згаданий керівник одним дзвінком може організувати зустріч з потенційним клієнтом, що представляє керівництво великої компанії.

Інвестори – це люди, які перевантажені масою проектів, які до них надходять. Хороший інвестор починає розмову з компанією, як правило, після того, як йому цю компанію порадили. А ментор може виступити сполучною ланкою.

Найважливіше, на що дивляться досвідчені інвестори, – це команда. Якщо команда погана, але вони мають чудову ідею, то, зрозуміло, що при реалізації ідеї все одно будуть проблеми. Тому інвестор сумнівається, чи брати цей проект. Але якщо не дуже гарна ідея, але над нею плідно працювала злагоджена команда, то слід обов'язково їх фінансувати.

Досить стандартна ситуація, коли фаундер ще на стадії бізнес-ідеї починає готувати матеріали для інвесторів і відразу ж шукає собі експертну раду, члени якого будуть виступати для них менторами і експертами. На Заході таке часто відбувається на перших стадіях. Склад експертної ради може бути абсолютно різним. Якщо мова про IT-проект, там достатньо дві-три людини. Якщо ми говоримо про проект науковий, то рада експертів може бути величезною.

У більшості акселераційних програм ментори також є основою всього процесу. На сьогодні є маса онлайн-ресурсів, на яких можна знайти, як пишеться анотація до проекту та як робляться

презентації. Але гарні акселераційні програми дають доступ до великої кількості менторів, які готові працювати зі стартапами, причому, як правило, ніхто цим менторам не платить.

Якщо говорити про компенсації менторів, то, зазвичай, його не треба компенсувати ніякими грошима. Робота з ментором не передбачає того, що він сидить у компанії цілими днями. Звичайно, мова йде про декілька годин на місяць. Хоча у деяких акселераторах є умова, що ментор повинен проводити в компанії певний час протягом місяця.

Сьогодні все, що стосується менторства в Україні, перебуває на дуже ранніх стадіях. З одного боку, є дуже небагато менторів якісних, менторів досвідчених, які готові працювати з командами на більш-менш адекватних умовах. В Україні найчастіше в якості менторів виступають консультанти, яким не обов'язково є що дати стартапам. Але головне – вони вимагають грошей за свою роботу, а це в принципі абсолютно інший підхід.

Вони працюють, по суті, як консультанти та зацікавлені не в тому, щоб компанія якнайшвидше стала успішною, а в тому, щоб їм довше платили гроші. А це неправильно, враховуючи, що у стартапів гроші зазвичай – критичний ресурс. Хоча є невелика кількість людей, які готові допомагати і допомагають багатьом командам. Але знову ж, оскільки їх не так багато і не всі з них афішують свою менторську діяльність, їх не так легко знайти.

Ще більша проблема полягає у команді. Багато хто не розуміє, що їм потрібні ментори, і не вміють працювати з менторами. Західні команди знають, що з менторами треба працювати активно. Якщо щось від ментора хочеш, то повинен про це сказати, а не чекати. Багато ж українських проектів, навіть якщо і працюють з ментором, то чекають, поки він щось їм запропонує.

При конкретизованій роботі з ментором він готовий допомагати. Треба цінувати його час, тому що, як правило, це люди достатньо зайняті і у них немає часу на розгляд неконкретних питань.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розглянутий світовий досвід створення й діяльності бізнес-інкубаторів, залучення до стартапів менторів, показав, що у розвинених країнах світу вони стали невідмінним атрибутом ринкової інфраструктури, ефективним засобом реалізації перспективних інноваційних підприємницьких ідей і, як наслідок, потужним рушієм соціально-економічного розвитку.

В Україні, незважаючи на своє започаткування, бізнес-інкубаторний рух та менторство не набули ще значного поширення та ефективності, передусім через відсутність дієвої державної політики стимулювання розвитку бізнес-інкубаторів, дефіцитність фінансових ресурсів, нерозуміння багатьма ринковими суб'єктами ролі бізнес-інкубаторів як джерел утворення підприємницького середовища.

Ми виявили, що в Україні існує проблема із менторством з такої причини: практика менторства не дуже розвинена, як з боку учасників ринку, так і в планах роботи стартапів з менторами.

Немаловажливим та корисним було б проводити навчальні семінари, публікувати статті, в яких стартапам пояснювати, як працювати з менторами.

Менторинг завжди переходить у коучинг, але акцентує більше уваги на професійній ролі людини, ніж на конкретних навичках.

### **Бібліографічний список**

1. Александрін Ю.Н. Індикатори якості інституціонального середовища малого підприємництва / Ю.Н. Александрін // Суспільство: політика, економіка, право. – 2011. – № 2. – С. 53-58.
2. Денисюк В.А. Розвиток інноваційних територіальних структур як важливої складової української інноваційної системи / В.А. Денисюк // Економічний часопис. – 2003. – № 7. – С. 11-14.
3. Концепция развития сети бизнес-инкубаторов в Российской Федерации // Интернет-портал некоммерческой организации «Ресурсный центр малого предпринимательства» [Электронный ресурс]. – Доступ к ресурсу : <http://www.rcsme.ru>
4. Єлісеєв І.М. Інкубація бізнесу як формування попиту на технологічні, управлінські та соціальні інновації / І.М. Єлісеєв // Ініціативи ХХІ века. – 2010. – № 4-5. – С. 7-10.
5. Минеева Т.В. Бизнес-инкубатор как один из наиболее эффективных инструментов поддержки и развития предпринимательства / Т.В. Минеева // Вестник Астрахан. гос. техн. ун-та. – 2007. – № 2 (37). – С. 230-236.
6. Микитюк О. Бізнес-інкубатори в системі фінансової підтримки малого підприємництва / О. Микитюк // Світ фінансів. – 2005. – № 2. – С. 160-164.
7. Прилепа Н.В. Бізнес-інкубатор як одна з сучасних організаційних форм підтримки інноваційної діяльності / Н.В. Прилепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 5. – Т. 2. – С. 56-61.
8. Чистякова О.В. Перспективные направления развития бизнес-инкубаторов в России / О.В. Чистякова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2011. – № 2. – С. 36-40.

## References

1. Aleksandrin, Yu.N. (2011), "Quality indicators institutional environment of small business", *Suspilstvo: polityka, ekonomika, pravo*, no. 2, pp. 53-58.
2. Denysiuk, V.A. (2003), "The development of innovative territorial structures as an important component of Ukrainian innovation system", *Ekonomichnyi chasopys*, no. 7, pp. 11-14.
3. *Kontseptsiia razvitiia seti biznes-inkubatorov v Rossiyskoy Federatsii* [The concept of developing a network of business incubators in the Russian Federation], available at: <http://www.rcsme.ru> (access date October 29, 2014).
4. Yeliseiev, I.M. (2010), "Incubation business as creating demand for technological, managerial and social innovations", *Initsiatyvy XXI veka*, no. 4-5, pp. 7-10.
5. Minyeyeva, T.V. (2007), "Business Incubator as one of the most effective tools for business support and development", *Vestnik Astrakhan. gos. tekhn. un-ta*, no. 2 (37), pp. 230-236.
6. Mykytiuk, O. (2005), "Business incubators in the system of financial support for small businesses", *Svit finansiv*, no. 2, pp. 160-164.
7. Prylepa, N.V. (2006), "Business Incubator as one of the modern forms of organizational support for innovation", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, vol. 2, pp. 56-61.
8. Chistiakova, O.V. (2011), "Future direction of business incubators in Russia", *Izvestiia Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii*, no. 2, pp. 36-40.

### Степаненко В.В. ЗНАЧЕННЯ МЕНТОРСТВА ТА БІЗНЕС-ІНКУБУВАННЯ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Мета** – дослідити досвід функціонування бізнес-інкубаторів та менторства закордоном та в Україні, охарактеризувати їх значимість для суспільства.

**Методика дослідження.** В процесі дослідження використано різні методи і методичні підходи - описовий метод, аналіз та спостереження. Зокрема: загальнонаукові методи застосовано при обґрунтуванні ролі і значення бізнес-інкубаторів та вивченні процесу зародження і становлення стартап-інкубаторів; організаційно-економічні методи – при визначенні сутності і механізму функціонування бізнес-інкубатора.

**Результати.** Виявлено, що взаємодія малих і великих підприємств дає можливість ефективно поєднати підприємницьку чутливість і динамічну реакцію малих фірм із менеджментом, комерційними й технічними навичками і потужностями великих підприємств. В результаті, створюються такі можливості, які за інших умов залишилися б втраченими і недоступними. Обґрунтовано причини, з яких в Україні існує проблема із менторством (практика менторства не дуже розвинена, як з боку учасників ринку, так і в планах роботи стартапів з менторами). Зроблено пропозиції: чому б було корисним проводити навчальні семінари, публікувати статті, в яких стартапам пояснювати, як працювати з менторами.

**Наукова новизна.** Виявлено причини повільного розвитку бізнес-інкубаторів в Україні, які, на відміну від закордонних, характеризуються малодосвідченістю менторів та всіх учасників ринку та обґрунтовано рекомендації, які допоможуть підвищити потенціал людського капіталу.

**Практична значущість.** Отримані результати дослідження можуть бути використані у подальших дослідженнях з розвитку та створення бізнес-інкубаторів в Україні; на заняттях у ВНЗ з теми «Різновиди стимулювання підприємництва»; а також на факультативних заняттях з економіки для реалізації створення потужних бізнес-інкубаторів в Україні.

**Ключові слова:** бізнес-інкубація, менторство, коучинг, мале підприємництво, інновації, індексована вартість послуг, державна підтримка малого бізнесу.

### Stepanenko V.V. VALUE OF MENTORING AND BUSINESS INCUBATION FOR BUSINESS PROMOTION

**Purpose** – to explore the experience of business incubators and mentoring abroad describe their importance to society.

**Methodology of research.** Use descriptive method, analysis and observation. General methods used when justifying the role and importance of business incubators and the study of the origin and formation process startup incubators; organizational and economic methods – to determine the nature and mechanism of functioning business incubator.

**Findings.** It was found that the interaction of small and large businesses enables effectively combine business sensitivity and dynamic response of small firms with management, commercial and technical skills and capacities of large enterprises. As a result, created opportunities that otherwise would have remained lost and inaccessible. Also grounded reasons that in Ukraine there is a problem with mentoring (mentoring practice is not very well developed, both by market participants and in terms of start-up mentors). Also the fact why it was useful to hold seminars, publish articles in which start-ups to explain how to work with mentors.

**Originality.** It was found reasons for the slow development of business incubators in Ukraine, unlike foreign; little experience mentors and all participants of the market, as opposed to existing, explains how these recommendations will help to increase the potential of human capital.

**Practical value.** The results of research can be used in further research on the development and creation of business incubators in Ukraine; in the classroom at the university on "Varieties of stimulating entrepreneurship"; as well as elective courses in economics to implement build powerful business incubators in Ukraine.

**Key words:** business incubation, mentoring and coaching, small business, innovation, indexed cost of services, state support for small business.

## Степаненко В.В. ЗНАЧЕНИЕ МЕНТОРСТВА И БИЗНЕС-ИНКУБИРОВАНИЯ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Цель** – исследовать опыт функционирования бизнес-инкубаторов, менторства и коучинга за рубежом, охарактеризовать их значимость для общества.

**Методика исследования.** В процессе исследования использованы различные методы и методические подходы - описательный метод, анализ и наблюдения. В частности: общенаучные методы применены при обосновании роли и значения бизнес-инкубаторов и изучении процесса зарождения и становления стартап-инкубаторов; организационно-экономические методы - при определении сущности и механизма функционирования бизнес-инкубатора.

**Результаты.** Выявлено, что взаимодействие малых и крупных предприятий дает возможность эффективно совместить предпринимательскую чувствительность и динамическую реакцию малых фирм с менеджментом, коммерческими и техническими навыками и мощностями крупных предприятий. В результате, создаются такие возможности, которые при других условиях остались бы потерянными и недоступными. Обосновано причины, по которым в Украине существует проблема с менторством (практика менторства не очень развита, как со стороны участников рынка, так и в планах работы стартапов с менторами). Сделаны предложения: почему бы было полезным проводить семинары, публиковать статьи, в которых стартапам объяснять, как работать с менторами.

**Научная новизна.** Выявлены причины медленного развития бизнес-инкубаторов в Украине, которые, в отличие от зарубежных, характеризуются малодосвідченістю менторів і всіх учасників ринку і обґрунтовані рекомендації, які допоможуть підвищити потенціал людського капіталу.

**Практическая значимость.** Полученные результаты исследования могут быть использованы в дальнейших исследованиях по развитию и созданию бизнес-инкубаторов в Украине; на занятиях в вузе по теме «Разновидности стимулирования предпринимательства»; а также на факультативных занятиях по экономике для реализации создания мощных бизнес-инкубаторов в Украине.

**Ключевые слова:** бизнес-инкубация, менторство, коучинг, малое предпринимательство, инновации, индексируемая стоимость услуг, государственная поддержка малого бизнеса.

УДК 658.512.3

*Тропіцина Ю.С.,  
аспірант<sup>1</sup> кафедри політичної економії,  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

## АПАРАТ КОНТРОЛЮ АУТСОРСИНГУ ЯК ГОЛОВНИЙ ОРГАН МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРОЦЕСІ НАДАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток і пов'язана з ним конкуренція спонукає суб'єктів господарювання до освоєння нових інструментів управління, одним з яких стає аутсорсинг [1]. Конкурентні переваги підприємства та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності прийнятих рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах щодо аутсорсингу, що дає змогу оптимізувати структуру витрат, підвищувати гнучкість внаслідок використання вивільненого потенціалу, швидко адаптуватись до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати [2].

Управління аутсорсинговими процесами на практиці – досить складне завдання. Дуже важливим є постійний контроль за процесом аутсорсингу, який повинен виконувати спеціально створений орган – апарат контролю аутсорсингу. Саме завдяки йому можливо максимально ефективно впровадити процес аутсорсингу на підприємстві, мінімізувати можливі ризики, контролювати якість виконуваних послуг, знизити витрати на реалізацію аутсорсингового проекту.

Зазвичай більшість підприємств, використовуючи аутсорсинг у своїй діяльності, не створюють спеціальний орган контролю. Розрізнені команди не можуть забезпечити стабільно високу якість впровадження аутсорсингового проекту. Всі вони очолюються різними людьми, часто практикують власні підходи до управління. Створення апарату контролю аутсорсингу є головною запорукою успіху використання аутсорсингу. Саме це і говорить про актуальність даної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях Анікіна Б. А., Бравара Ж.-Л., Клементе С., Петрицької О. С., Станьєра П., Стрікленда А. Дж., Хейвуда Д. Б. та ін. було розглянуто аутсорсинг як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. В той же час, створенню окремого органу

<sup>1</sup> Науковий керівник: Українська Л.О. – д.е.н., професор