

# МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ БІЗНЕС-ІНКУБУВАННЯ

Микола  
Данилюк  
д.е.н., професор,  
Руслан  
Бойчук  
к.е.н., доцент,  
Богдан  
Гречаник  
к.е.н., доцент

*В роботі проаналізовано проблеми та особливості оцінювання ефективності діяльності бізнес-інкубаторів. Наведено основні підходи, які використовуються у міжнародній практиці до системи моніторингу за процесами бізнес-інкубування. Окреслено перспективи формування вітчизняної методології оцінювання ефективності діяльності організацій інфраструктури підтримки розвитку бізнесу та інновацій*

**Вступ.** Сучасна економічна теорія і практика розглядає бізнес-інкубатори як один з основних елементів інфраструктури підтримки розвитку малого підприємництва. Разом з тим вони стали дієвим інструментом економічної, соціальної, структурної та інноваційної політики держави. Так, в економічно розвинених країнах бізнес-інкубатори технологій виступають «ядром технопарків» - невід'ємної складової загальної національної системи інновацій (NSI) тієї чи іншої країни. Тому, розвиток бізнес-інкубування в Україні сприяє не лише вирішенню проблем зайнятості населення, але й прискорює процеси формування власної Національної системи інновацій.

Розглядаючи бізнес-інкубатор як елемент інфраструктури вітчизняної економіки варто зауважити, що існуюча нині сукупність підходів до моніторингу та оцінювання їх діяльності обмежується лише спостереженням і дослідженням, за певними критеріями, процесів функціонування таких організацій. В результаті втрачається можливість завчасного виявлення бар'єрів функціонування елементів інфраструктури, а також розроблення і запровадження відповідних заходів, спрямованих на її подальший розвиток. Крім того, це не сприяє вирішенню однієї з ключових проблем державного регулювання національної економіки - здійснення оцінки впливу інфраструк-

тури на розвиток соціально-економічної системи.

Таким чином, сьогодні особливо актуальним постає питання комплексного підходу до моніторингу та оцінювання діяльності інституцій інфраструктури підтримки підприємництва, зокрема бізнес-інкубаторів. При цьому, такий підхід повинен включати в себе спостереження та аналіз як конкретних об'єктів, так і підсистеми «інфраструктура» загалом, а також оцінка її «поточного стану», та вкладу у розвиток економіки регіону.

**Метою** даної статті є вибір критеріїв оцінювання ефективності діяльності бізнес-інкубатора як організації інфраструктури підтримки розвитку малого підприємництва та елемента інвестиційно-інноваційних систем.

Досягнення мети вимагало дослідження поняття бізнес-інкубатора, розгляду теоретичних та методологічних питань оцінювання ефективності його діяльності в міжнародній практиці.

Детальне вивчення концептуальних основ функціонування інституцій інфраструктури, зокрема і бізнес-інкубаторів знайшло відображення переважно в роботах зарубіжних вчених, таких як Р. Слейтер, Р. Пінто, К. Маки, Дж. Макферлейн, Р. Лалкака, Р. Абетті, С. Кемпбел, К. Пітт. В Україні проблеми функціонування малого підприємства та його інфраструктурного забезпечення розглянуті у працях О. Бара-

новського, З. Варналія, Л. Воротіної, В. Гейця, Л. Дмитриченко, Ю. Ключка, М. Козоріз, І. Копченка, В. Кредісова.

Однак аналіз праць вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить про недостатню розробленість методичних підходів до механізму моніторингу та оцінювання ефективності діяльності таких організацій. Це пов'язано як з специфікою їх функціонування, так і незначним періодом їх діяльності в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день у міжнародній практиці існує багато визначень категорії бізнес-інкубатор.

Так, Джон Д. Кметц [1] визначає бізнес-інкубатор як поєднання фізичного простору і обладнання з підприємницькими ідеями, адміністративною підтримкою і допомогою в області менеджменту для «вирощування» нових компаній на критичних стадіях їх розвитку.

Національна Асоціація Бізнес-Інкубаторів (NBIA) стверджує, що «... бізнес-інкубування початківців і зростаючих підприємств за рахунок надання знань і досвіду, зв'язків та інструментів сприяє успішній діяльності цих підприємств. Програми інкубування диверсифікують економіку, комерціалізують технології, сприяють створенню робочих місць та зростання добробуту «на всіх стадіях розвитку» [2].

Латвійська асоціація технологічних парків, центрів та бізнес-інкубаторів (LTISA) дає наступне визначення категорії бізнес-інкубаторів: «Бізнес-інкубатор - це структура, котра може пропонувати послуги і надавати підтримку будь-якому виду підприємства в будь-якій галузі промисловості, здаючи в оренду приміщення, надаючи технічну підтримку та послуги секретаріату. Основною функцією бізнес-інкубаторів є сприяння відкриттю нових підприємств, надання їм інформації про зміни в законодавчих актах та надання консультацій з питань маркетингу, управління підприємством, фінансів та інших аспектів ведення бізнесу» [3].

Досліджуючи еволюцію процесів бізнес-інкубування у світі російська дослідниця Гапоненко Н.В. [4] виділяє 3 моделі їх розвитку, які відрізняються між собою такими базовими харак-

теристиками, як метою створення інкубаторів, роллю цих інституційних структур як інструментів соціально-економічної політики, їх впливом на розвиток науки і технологій на регіональному, міжрегіональному, національному та глобальному рівні, взаємодією інкубаторів з іншими інституційними структурами НПС, функціонування інкубаторів, включаючи політику, що проводиться самими інкубаторами.

Зважаючи на кількісні та якісні характеристики діяльності бізнес-інкубаторів в економічно розвинених країнах питання оцінювання їх впливу на розвиток вітчизняної національної економіки набуває особливої вагомості. При цьому, визначення критеріїв їх ринкової, бюджетної, економічної ефективності повинні стати підґрунтям формування програм соціально-економічного розвитку та створення інноваційної моделі національної економіки.

В основі моніторингу діяльності таких організацій як бізнес-інкубатори лежить комплексна система оцінки ефективності його діяльності, яка покликана вирішити наступні завдання:

- підвищити рівень стратегічного і тактичного управління інфраструктурною організацією, забезпечити її ринкову стійкість, конкурентоспроможність, та її розвиток;

- стати основою для визначення кращих практик управління такими організаціями, формуванням ефективної інфраструктури підтримки та розвитку підприємництва та інновацій як на регіональному, так і на державному рівнях;

- використовуватися в дослідженнях впливу діяльності інфраструктурних організацій на регіональний та державний розвиток, участі цих організацій у створенні доданої вартості, нових робочих місць, підвищення результативності та ефективності інновацій;

- застосовуватися в процесі бюджетного планування як критерії бюджетної ефективності виділення коштів на розвиток інфраструктури;

- використання даних моніторингу з метою залучення в бізнес-інкубатор нових бізнес-інкубантів, резидентів, інвесторів, фінансових інститутів та інших організацій приватного бізнесу.

Слід зауважити, що при проведенні оцінювання діяльності бізнес-інкуба-

торів необхідно враховувати їх специфічну особливість: такі інституції є, одночасно, і господарюючими суб'єктами, і організаціями, що виконують державне соціальне замовлення на розвиток нових підприємств, створення нових робочих місць тощо. Саме тому, при оцінюванні діяльності бізнес-інкубатора необхідно враховувати ефективність його внутрішнього менеджменту (або управляючої системи) та результативність процесів інкубування, що ускладнює систему ключових критеріїв і вимагає проведення спеціальних досліджень.

Отже, система оцінювання діяльності бізнес-інкубатора повинна ґрунтуватись на результатах проведення аналізу за такими трьома основними напрямками:

- обслуговування суб'єктів малого підприємництва;
- окупність діяльності (виправдання вкладених засновниками коштів);
- соціально-економічний ефект.

Що стосується конкретних критеріїв ефективності діяльності бізнес-інкубаторів, то сьогодні це одне з найбільш проблемних питань теорії та практики бізнес-інкубування. Які цілі аналізу ефективності та результативності, система оціночних показників, на якому рівні повинна акумулюватися інформація, і хто відповідальний за її обробку - і це далеко не повний перелік питань, на який необхідно дати відповідь, щоб побудувати дієву систему моніторингу програми бізнес-інкубування.

Для характеристики механізмів функціонування бізнес-інкубаторів важливе значення мають такі характеристики: політика прийому-випуску інкубованих підприємств, комплекс послуг, що надаються інкубатором і політика цін на послуги, схема зворотного зв'язку з компаніями, які є клієнтами інкубаторів, сама система управління інкубатором та функції менеджерів. Однією з ключових функцій менеджменту бізнес-інкубаторів є моніторинг за ефективністю діяльності бізнес-інкубатора, а також оцінка продуктивності та ефективності його діяльності.

З метою формування комплексної системи оцінювання ефективності функціонування бізнес-інкубаторів в Україні та запровадження її у вітчизняну практику економічного аналізу доціль-

но проаналізувати міжнародний досвід з цього питання.

В міжнародній практиці оцінювання ефективності діяльності бізнес-інкубаторів здійснюють шляхом порівняння досягнутих результатів на основі концепції бенчмаркінгу [5, 6, 7]. При цьому, такий аналіз проводиться шляхом знеособленого порівняння у всіх областях функціонування організації - як фінансових, так і не фінансових, - що дозволяє виявити найкращу практику діяльності (ключові фактори успіху та невдач).

Таким чином, проведений аналіз існуючих нині підходів та різноманітних індикаторів, які використовують для оцінювання ефективності діяльності бізнес-інкубаторів, відповідно до їх впливу на економічні процеси, дозволив умовно згрупувати їх за такими напрямками:

**1. Вплив на зайнятість.** Вважається ключовим індикатором діяльності бізнес-інкубаторів і відповідною одиницею виміру інших впливів. Чим більше державних субсидій було залучено для створення і надання підтримки інкубатору, тим нагальнішою є потреба у створенні нових робочих місць (у даному регіоні), а отже і вищою повинна бути ефективність діяльності бізнес-інкубатора;

**2. Зменшення витрат на стадії «початкової діяльності» малих і середніх підприємств.** Використовується виключно як індикатор (в методиці оцінювання, що використовується в США та країнах ЄС кількісне значення цього індикатора складає 40-50%);

**3. Підвищення рівня «виживання» підприємств.** Вважається одним з основних критеріїв оцінювання діяльності бізнес-інкубаторів. Результати досліджень, проведених в США і країнах ЄС, беззаперечно підтверджують ефективність діяльності організацій бізнес-інкубування за цим напрямом. За їх оцінками ступінь виживання підприємств, які пройшли школу бізнес-інкубування досягає 80%, тоді, коли для підприємств «поза межами» бізнес-інкубатора цей показник не перевищує 45-50%;

**4. Кількість випущених підприємств, що залишаються працювати на місцевому ринку.** Результати досліджень діяльності бізнес-інкубаторів в США і країн

ЄС свідчать про те, що переважна більшість «випущених» підприємств продовжує свою діяльність в тому ж регіоні, де знаходиться і сам інкубатор;

**5. Приріст доданої вартості в регіоні як результат діяльності бізнес-інкубатора.** Вважається одним з основних критеріїв. При цьому детермінується близькістю резидентів бізнес-інкубатора, налагодженням ефективних горизонтальних та вертикальних комунікацій (зв'язок між послугами інкубатора і роботою фірм-клієнтів), специфікою бізнесу інкубантів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу наведених підходів можна констатувати той факт, що сьогодні єдиних критеріїв оцінювання ефективності діяльності бізнес-інкубаторів в міжнародній практиці немає. Основними причинами цього є:

- складність проведення об'єктивного оцінювання впливу діяльності (а також позитивних і негативних екстерналіїв «в результаті діяльності») бізнес-інкубаторів на економічні процеси в регіоні;

- «неможливість» достовірного визначення доданої вартості, що створюється в результаті «самостійної» діяльності бізнес-інкубантів (як наслідок ефективного функціонування бізнес-інкубатора);

- залежність показників діяльності таких інституцій від деяких місцевих, регіональних і національних чинників.

Сформульовані вище проміжні висновки про існуючу складність проведення порівняння ефективності діяльності бізнес-інкубаторів в різних країнах підтверджуються подібними висновками Світового банку [5].

Крім того, при проведенні оцінювання ефективності діяльності організацій інфраструктури підтримки підприємництва важливе значення має система цілей. Аналіз цілей діяльності бізнес-інкубаторів у світі протягом останніх років відзначає їх багатогранність та неоднозначність для формування єдиного підходу до методології оцінки ефективності діяльності таких структур. При цьому основними цілями діяльності бізнес-інкубаторів у світі були і залишаються: - створення робочих місць; - економічний розвиток (стимулювання регіонального розвитку); - формування підприємництва; - більш

високий ступінь виживання підприємств (створення сприятливого клімату для розвитку підприємництва); - стимулювання спільної діяльності серед підприємств; - полегшення доступу до кредитного (акціонерного) фінансування; - розвиток технологій (комерціалізація) і академічних досліджень; - розвиток певних галузей промисловості (продукції), орієнтованих на експорт; - можливості для окремих незможних меншин (наприклад, іммігранти або особи, що навчалися за кордоном); - розширення податкової бази; - отримання (збільшення) прибутку [8].

Однак, попри наявні проблеми оцінювання ефективності діяльності бізнес-інкубаторів в міжнародній практиці використовують моніторинг основних показників їх роботи для порівняльної оцінки. В табл. 1 представлено дані, які характеризують зведенні основні показники роботи таких інституцій в країнах ЄС.

Комплексна оцінка ефективності діяльності бізнес-інкубаторів, згідно методології ЄС, передбачає проведення оцінювання на таких 3 стадіях: - вхід (вклад); - процес; - результати; - що відповідає сучасному системному підходу оцінювання ефективності роботи організаційних утворень та бізнес-моделі інкубатора.

Дані таблиці дозволяють визначити основні індикатори ефективності діяльності бізнес-інкубаторів при проведенні порівняльної оцінки, і використовувати їх для формування цільових соціально-економічних програм.

При проведенні оцінювання ефективності роботи бізнес-інкубатора необхідно враховувати його тип, при цьому слід враховувати «принципові відмінності» між некомерційними і комерційними інкубаторами (табл. 2).

Згідно рекомендацій Міжнародної організація праці щодо проведення оцінювання ефективності роботи бізнес-інкубаторів основними критеріями визначення їх успішності є:

1. Поширення: кількість підприємств і організацій, охоплених в процесі здійснення заходів інкубування;

2. Продуктивність: як підприємства, що пропонують послуги, використовують ресурси при реалізації своїх заходів;

## Показники ефективності діяльності бізнес-інкубаторів у країнах ЄС [9]

Показники	Значення показників		Нормативні критерії
	Середнє	Діапазон	
<b>Вхід (вклад)</b>			
Середні затрати на капіталовкладення	€ 3,7 млн.	€ 1,5 ÷ € 22 млн.	невідомо
Середні поточні витрати	€ 480 тис. за рік	€ 50 тис. ÷ € 1,8 млн.	невідомо
Частка державних субсидій в загальних доходах	37%	0% ÷ 100%	25%
Площа інкубатора	3000 м <sup>2</sup>	90м <sup>2</sup> ÷ 41000 м <sup>2</sup>	невідомо
Кількість орендарів інкубатора	27 підприємств	1 ÷ 120	20 ÷ 30
<b>Функції інкубатора (процеси)</b>			
Показник наповненості інкубатора	85%	9 ÷ 100%	85%
Тривалість оренди	35 місяців	≥ 6 місяців	3 роки
Кількість персоналу	2,3 менеджера	1 ÷ 5	≥ 2 років
Співвідношення працівників інкубатора та орендарів	1:14	1:2 ÷ 1:64	÷ 1:20
Час управлінського персоналу на консультаційні послуги (до робочого часу)	39%	5 ÷ 80%	50%
<b>Результати (вихід)</b>			
Число орендарів інкубатора	24,7 підприємств	1 ÷ 120 підприємств	невідомо
Показник виживання фірм орендарів	85%	65 ÷ 100%	85%
Середній ріст доходів фірм орендарів в рік	20% в рік (2001)	5% ÷ 100% в рік	25%
Створення робочих місць, в середньому на одну фірму орендаря	6,2 робочих місць	1 ÷ 120	невідомо
Створення робочих місць в середньому на один інкубатор	41 робочих місць	7 ÷ 197	невідомо
Витрати на одне робоче місце (брутто)	€ 4400	€ 124 ÷ € 29602	€ 4000 ÷ € 8000

Таблиця 2

## Фокус оцінки бізнес-інкубаторів, що відображає тип інкубатора

Некомерційні інкубатори	Комерційні інкубатори	
	Спрямовані на отримання прибутку	Технологічні інкубатори
1. Кількість створених робочих місць; 2. Число «випущених» підприємств; 3. Початківці підприємці як альтернатива безробіттю 4. Показник виживання підприємств; 5. Підвищення обсягів збуту і доходів орендарів; 6. Дохід інкубатора та його стійкість через деякий час (самоокупність через 3-5 років) 7. Податки, сплачувані інкубаторами (і орендарями); 8. Число нових ринкових технологій	1. Прибутковість; 2. Рівень вкладень в акціонерний капітал, досягнутий інкубатором	1. Число прибуткових технологій; 2. Взаємозв'язок з університетами; 3. База знань взаємодіючого університету та його досліджень

Власне опрацювання на основі джерела [8]

3. Ефективність: чи досягає (наскільки досягає) реалізація заходів намічених цілей;

4. Стійкість: чи є бізнес інкубатор фінансово стійким.

На основі цих критеріїв Службою стратегії та оцінки Європейського союзу розроблена система показників, яка ви-

користується в міжнародній практиці для комплексного підходу до моніторингу і оцінки бізнес інкубаторів (табл. 3.)

Таким чином можна відмітити ряд основних особливостей проведення міжнародних досліджень та моніторингу оцінювання ефективності діяльності бізнес-інкубування:

Таблиця 3

Основні показники комплексного підходу до моніторингу і оцінювання ефективності діяльності бізнес-інкубаторів [2]

Критерій	Вклад і процес	Результат
Поширення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ступінь заповнення: відсоток наданої підприємствам площі інкубатора;</li> <li>- Ступінь використання послуг інкубатора: відсоток компаній, які користуються послугами інкубатора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оборот інкубатора: кількість фірм, що вступають / покидають інкубатор;</li> <li>- Середній час, проведення в інкубаторі;</li> <li>- Задоволеність клієнтів: процент фірм, які відповіли, що послуги інкубатора відповідають їх потребам;</li> <li>- Вклад інкубатора в розвиток фірм (додатково)</li> </ul>
Продуктивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Час на початок діяльності тривалість часу, необхідного на створення інкубатора;</li> <li>- Інвестиційні витрати інкубатора - всього інвестицій на 1 м<sup>2</sup> площі;</li> <li>- Оперативні витрати інкубатора: поточні витрати по відношенню до кількості співробітників;</li> <li>- Фінансовий важіль: співвідношення державного та приватного фінансування;</li> <li>- Отримання доходів: частка доходів з оплати послуг клієнтами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Витрати на виробничу одиницю інкубатора - всього інвестицій на 1 м<sup>2</sup> площі;</li> <li>- Витрати на 1 нове підприємство;</li> <li>- Витрати на 1 «випускника»: всього інвестицій пропорційно кількості випущених підприємств</li> <li>- Витрати на 1 (брутто / нетто) робоче місце: всього інвестицій на кількість створених робочих місць в фірмах-орендарях і випущених підприємствах</li> </ul>
Ефективність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ступінь створення нових підприємств: кількість / відсоток вступу в інкубатор, який призведе до створення нових компаній;</li> <li>- Час створення нового підприємства: тривалість часу, необхідного для старту нового бізнесу;</li> <li>- Ступінь виживання: кількість / відсоток нових підприємств, діючих після закінчення 3 років</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення добробуту: середній оборот фірм-орендарів і середній річний рівень зростання, доданої вартості підприємцями;</li> <li>- Створення робочих місць: кількість (тип) робочих місць на 1 орендаря і річний рівень зростання, частка робочих місць, зайнятих місцевим населенням, якість роботи</li> </ul>
Стійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансова рентабельність: дохід мінус оперативні витрати;</li> <li>- Ринкові ціни: рівень знижок / націнок на площі інкубатора та послуги у порівнянні з місцевими ринковими цінами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ступінь випуску підприємств: відсоток орендарів, які покидають інкубатор щорічно;</li> <li>- Сектори зростання: частка «випускників» в секторах росту;</li> <li>- Ступінь збереження підприємств: відсоток «випускників», що залишившись на місцевому ринку</li> </ul>



- оцінка показників (критеріїв) ефективності діяльності бізнес-інкубаторів здійснюється на основі об'єктивної та суб'єктивної статистики. Тобто при розрахунках критеріїв ефективності широко використовуються результати опитувань (анкетувань) менеджменту бізнес-інкубаторів, експертів, його резидентів;

- система показників оцінки діяльності бізнес-інкубаторів в міжнародних методиках базується на бізнес-моделі інкубатора, яка має три складові: вхід (вклад), процес, вихід;

- планування і моніторинг діяльності бізнес-інкубатора є взаємопов'язаними процесами, ефективне використання яких дозволяє підвищити ефективність менеджменту організації;

- результатом дослідження оцінювання діяльності організаційних утворень є система ключових факторів успіху та невдач, яка використовується в практиці управління діяльністю інфраструктурних суб'єктів та знаходить відображення в інструментах регіональної політики.

## ВИСНОВКИ

Розгляд методологічних та концептуальних міжнародних підходів до оцінювання діяльності бізнес-інкубаторів дозволяє сформулювати деякі узагальнення:

1. Оцінка діяльності бізнес-інкубатора включає в себе значну кількість різноманітних показників, залежить від специфіки діяльності бізнес-інкубаторів та їх організаційної форми;

2. Незважаючи на це, в Україні необхідно розробити загальну методику моніторингу та оцінки інфраструктурних інституцій, що особливо корисно для покращення державної та регіональної політики з підтримки бізнес-інкубаторів;

3. Використання міжнародного досвіду оцінки ключових показників діяльності бізнес-інкубаторів повинно стати основою розробки вітчизняної методології оцінки та моніторингу діяльності організацій інфраструктури підтримки розвитку бізнесу та інновацій.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Джон Д. Кметц. Бизнес-инкубаторы Центральной и Восточной Европы, манускрипт от августа 2000 г. Электронный ресурс: [www.buec.udel.edu/kmetz/](http://www.buec.udel.edu/kmetz/);

2. Интернет-ресурс: офіційний сайт «National Business Incubation Association (NBIA)». - Режим доступу <http://www.nbia.org/>;

3. Интернет-ресурс: офіційний сайт Латвійського агентства інвестицій і розвитку (LIAA). - Режим доступу: <http://www.liaa.gov.lv/>;

4. Гапоненко Н.В. Трансформация модели бизнес-инкубаторов на пути к экономике знаний // Информационное общество, 2006, вып. 2-3, с. 124-128;

5. Скарамуцци Е. Инкубаторы в развивающихся странах: положение в обществе и перспективы развития. - Всемирный Банк, Вашингтон DC, май 2002 (программа infoDev) (ВВ (1));

6. Европейский Союз: База данных по бизнес-инкубаторам; <http://europa.eu.int/comm/enterprise/bi/> 16/08/2005 ЕС (2);

7. Бизнес-инкубаторы в Кыргызской Республике: проблемы и перспективы. - Б.: 2005. - 150 с.;

8. Рустам Лалжака. Бизнес-инкубаторы в развивающихся странах: особенности и результаты деятельности // Международный журнал по предпринимательству и новаторскому менеджменту, выпуск 3, №1/2, - 2003, ст. 31-55;

9. Европейская Комиссия по Общему Управлению Предприятиями: Сравнительные показатели производительности инкубаторов. Заключительный отчет. - Брюссель, февраль 2002 (Центр стратегий & услуг по оценке) (ЕС (I));

10. Ульрике Реслер: Первый бизнес-инкубатор в Кыргызстане - Центр поддержки малого бизнеса и содействия занятости; в: Новые перспективы, №.4, декабрь 2003; с. 44 - 46.

11. Отчет о всемирном развитии (WDR) за 2005 год. Как сделать инвестиционный климат благоприятным, Вашингтон, 2004 (ВВ (2))

12. Обзор бизнес-инкубаторов России. «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.» 2010 р. Электронный ресурс: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Survey-of-Russian-Business-Incubators-2010-RU>

13. Методика оценки эффективности деятельности Бизнес-инкубатора Республики Карелия. Электронный ресурс: <http://www.binrk.ru>