

# Бизнес-инкубаторы как элементы системы технологического трансфера российских университетов

*Бизнес-инкубаторы традиционно рассматриваются как элементы региональной инновационной инфраструктуры, основной миссией которой является содействие развитию молодых инновационных компаний и формирование инновационных экосистем. Также широко распространено понимание роли и места бизнес-инкубаторов как важного элемента системы коммерциализации знаний и технологий, созданных в университетах. Для успешного трансфера результатов научно-исследовательской деятельности сотрудников университетов создаются малые инновационные предприятия, ранние стадии развития которых проходят в благоприятном экономическом окружении, в условиях бизнес-инкубатора. Однако, несмотря на то, что количество бизнес-инкубаторов в мире весьма значительно и растет быстрыми темпами, вопрос об их эффективности как инструмента технологического трансфера остается неисследованным. В данной статье дана попытка применить стейкхолдерский подход к оценке эффективности функционирования бизнес-инкубаторов и разработать систему показателей, определяющих эффективность для различных заинтересованных сторон. Для этого были использованы первичные данные и результаты опроса менеджеров и резидентов бизнес-инкубаторов в 8 регионах России.*

**Ключевые слова:** бизнес-инкубаторы; технологический трансфер; спин-офф; стейкхолдерский подход.

## Введение

Общепринятый взгляд на бизнес-инкубаторы заключается в том, что они создаются для содействия развитию малых инновационных предприятий на ранних стадиях развития. Хотя бизнес-инкубаторы могут создаваться различными учредителями и на разных принципах, в том числе на коммерческой основе, в большинстве случаев действует следующая схема: ключевым учредителем бизнес-инкубатора выступает университет, бизнес-инкубатор создается для содействия созданию компаний спин-офф, коммерциализирующих результаты интеллектуальной деятельности сотрудников и студентов университета [7], организационно-правовая форма бизнес-инкубатора — некоммерческое партнерство. Именно так создается большинство бизнес-инкубаторов в России по конкурсам, проводимых в соответствии с новыми инициативами правительства, в частности, с постановлением Правительства России от 09 апреля 2010 г. № 219 [21]. Несмотря на распространенность такого понимания процесса бизнес-инкубирования, вопрос об его эффективности остается открытым, так как отсутствуют общепризнанные методы ее оценки. Статистические данные, собираемые российскими и международными организациями, не позволяют создать единый подход к оценке эффективности.



**Е. М. Рогова,**  
**д. э. н., профессор,**  
**зав. кафедрой финансовых рынков**  
**и финансового менеджмента,**  
**«Национальный исследовательский универ-**  
**ситет «Высшая школа экономики»»,**  
**Санкт-Петербургский филиал**  
**(НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург)**  
 erogova@hse.ru

Одной из причин отсутствия единого понимания эффективности для бизнес-инкубаторов является большое количество их видов, а также разнообразие внешних условий, в которых работают бизнес-инкубаторы. Хотя систематические исследования деятельности бизнес-инкубаторов ведутся, начиная с 1980-х гг., до сих пор мнения исследователей относительно их сущности и функций существенно расходятся. В работе [11] приведен обширный список определений, однако с тех пор понимание сущности и функций бизнес-инкубаторов еще более расширилось — от «управления недвижимостью» и «помощи развитию стартапов» до признания за бизнес-инкубаторами «ключевой роли как компонента национальной и региональной инновационной систем, поддерживающего и ускоряющего экономический рост во всех секторах деятельности» [19]. Наряду с расширением понимания сущности и функций бизнес-инкубаторов развивались и их классификационные признаки. Бизнес-инкубаторы различаются по тому, являются ли они специализированными или нет, способствуют ли они поддержке исключительно высокотехнологичного бизнеса или готовы поддерживать более широкий круг компаний, кто является их учредителем — государство, компании, университеты или частные лица и т. д. Очевидно, что в зависимости от типа бизнес-инкубатора его цели, ключевые факторы успеха, и следовательно, основные

показатели эффективности будут существенно отличаться от бизнес-инкубаторов других типов.

Значительную роль в исследованиях эффективности бизнес-инкубаторов играют исследования роли университетов в современном мире. Так, в работе [20] утверждается, что современные университеты — это уже не «фабрики знаний», а центры управления знаниями, способствующие распространению технологических инноваций и экономическому развитию региона. Успешность трансфера технологий через спин-офф компании зависит от того, насколько развиты предпринимательские способности инициаторов этих компаний, насколько благоприятно экономическое окружение, от успешности сетевого взаимодействия предпринимателей, университета, представителей региональных органов власти и крупных предприятий региона [4]. Для осуществления такого взаимодействия и важны бизнес-инкубаторы как площадки, где близость интересов академической среды, представителей власти и предпринимателей способствует возникновению синергии.

Несмотря на отмеченные трудности, вызванные многообразием типов бизнес-инкубаторов и их экономического окружения, исследования эффективности их деятельности ведутся в разных странах как исследователями [2, 8, 10, 13, 14], так и организациями, отвечающими за развитие бизнес-инкубаторов. Так, ежегодное обследование бизнес-инкубаторов, отнесенных к категории «центров бизнеса и инноваций» (Business and Innovation Centers, BIC) проводится в рамках ЕС Сетью центров инноваций и бизнеса (European Business and innovation centre Network, EBN). В 2013 г. опубликованы результаты обследования за 2010–2012 гг. [5]. На его основе можно составить «портрет» типичного успешного бизнес-инкубатора (табл. 1).

Эти данные могут быть приняты в качестве исходных для бенчмаркинга, однако не стоит забывать, что лишь небольшое количество европейских бизнес-инкубаторов проходит аккредитацию в качестве «центров бизнеса и инноваций». Национальная ассоциация бизнес-инкубаторов NBIA (объединяет преимущественно американские бизнес-инкубаторы,

Таблица 1

*Усредненные показатели бизнес-инкубаторов, отнесенных к категории «центров бизнеса и инноваций» в ЕС*

Показатель	Значение показателя
Площадь помещений в управлении бизнес-инкубатора, м <sup>2</sup>	4700
Количество сотрудников	14
Доля компаний, принятых в бизнес-инкубатор, %	10,6
Количество проектов, готовых для инвестирования	20
Количество новых рабочих мест в новых компаниях	57
Количество рабочих мест в компаниях, ранее принятых в бизнес-инкубатор	42
Объем финансовых ресурсов в распоряжении, евро	1450900
Период нахождения в бизнес-инкубаторе, лет	2,71
Доля компаний, успешно функционирующих через три года после выхода из бизнес-инкубатора (коэффициент выживания), %	88,3

Источник: European Business and innovation centre Network, ebn.eu

хотя принимает в свои ряды и представителей других стран, в том числе России) в своих отчетах также подтверждает, что коэффициент выживания резидентов бизнес-инкубаторов является высоким. Так, за 2012 г. по американским бизнес-инкубаторам он составил 87%, что на 20% превышает показатели компаний, не находившихся в бизнес-инкубаторах [9].

Однако эти оптимистические результаты ставятся под сомнение рядом исследователей, которые отмечают, что зачастую отношения университетов и бизнес-инкубаторов складываются достаточно сложно, и университеты не всегда заинтересованы в продвижении своих спин-офф компаний через бизнес-инкубаторы [16, 17].

Следует отметить, что в странах СНГ систематические исследования эффективности бизнес-инкубаторов не проводились, хотя некоторые европейские обследования включают некоторые данные по Украине [13] и Казахстану [12]. По России же такие обследования не проводились. Информация, поступающая из различных источников (Минэкономразвития, Росфиннадзор, ОПОРА России), противоречива и непрозрачна. По официальным данным Минэкономразвития, на начало 2011 г. в бизнес-инкубаторах было размещено 1456 субъектов малого предпринимательства, в которых работало около 10 тыс. человек. Годовой оборот этих предприятий составил около 3 млрд руб., объем налоговых отчислений — 305 млн руб. [3]. Однако отсутствуют сведения о средствах, перечисленных на развитие бизнес-инкубаторов, о выживаемости предприятий в них, о показателях эффективности как таковых.

Таким образом, возникают следующие вопросы:

1. Какой подход следует выбрать для оценки эффективности бизнес-инкубаторов?
2. Какие преимущества дают университетам спин-офф компании, размещенный в бизнес-инкубаторах? Способствуют ли они технологическому трансферу?
3. Каковы основные барьеры для развития бизнес-инкубаторов как элементов системы технологического трансфера российских университетов?

## Факторы эффективности бизнес-инкубатора

Поскольку бизнес-инкубаторы являются средоточием часто не совпадающих интересов различных участников региональной инновационной системы,

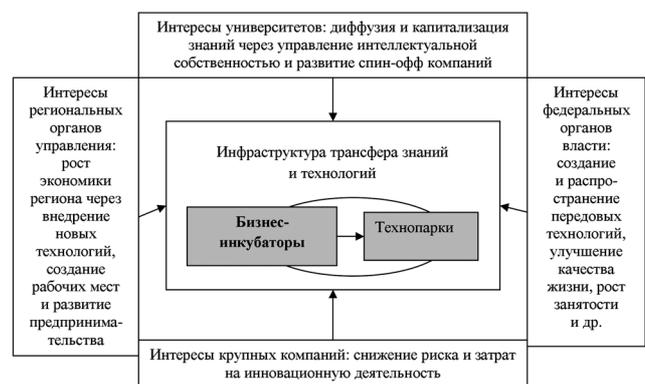


Рис. 1. *Интересы стейкхолдеров бизнес-инкубаторов*

*Показатели эффективности и результативности деятельности бизнес-инкубаторов*

Показатели бизнес-инкубатора	Показатели резидентов	Показатели влияния бизнес-инкубатора на развитие резидентов
Перечень услуг бизнес-инкубатора	Общая информация о резиденте	Оценка услуг по сопровождению резидента
Характеристика площадей бизнес-инкубатора	Ключевые характеристики бизнес-модели резидента	Оценка консультационных услуг
Количество и качественные характеристики резидентов	Показатели инновационности резидента	Оценка услуг по привлечению финансирования
Ключевые характеристики бизнес-модели	Финансовые показатели резидента	Оценка услуг по продвижению резидента
Показатели, характеризующие доходы бизнес-инкубатора	Потребности резидента в ресурсах и услугах бизнес-инкубатора	Оценка образовательных программ для резидентов
Показатели, характеризующие расходы бизнес-инкубатора		Мониторинг развития каждого резидента
Оценка качества менеджмента бизнес-инкубатора		
Показатели, характеризующие среду и взаимодействие резидентов		
Показатели, характеризующие партнерскую сеть бизнес-инкубатора		

для ответа на поставленные вопросы целесообразно использовать стейкхолдерский подход (рис. 1). При этом следует учитывать, что показатели деятельности бизнес-инкубаторов, востребованные различными стейкхолдерами, тоже могут быть разными. Можно выделить три группы показателей:

1. Показатели развития бизнес-инкубатора.
2. Показатели развития резидентов.
3. Показатели влияния работы бизнес-инкубатора на развитие резидента (табл. 2).

Каждый из показателей, представленных в табл. 2, может быть конкретизирован одним или несколькими числовыми значениями. Общим же результатом является выживаемость предприятий в бизнес-инкубаторе (доля предприятий, успешно функционирующих на выходе из бизнес-инкубатора), которая может быть конкретизирована в финансовом аспекте как рентабельность резидентов. Такой подход близок к тому, который обычно используется при анализе бизнес-инкубаторов [1, 2, 5, 9]. Далее для разных групп стейкхолдеров могут быть выбраны и другие параметры оценивания (так, для резидентов бизнес-инкубаторов это может быть рентабельность активов, для органов власти – объем налоговых поступлений, для менеджмента бизнес-инкубатора – величина платежей резидентов и т. д.).

Для университетов, являющихся учредителями бизнес-инкубаторов, важны показатели из всех групп, представленных в табл. 2. Помимо собственно создания спин-офф компаний (резидентов бизнес-инкубаторов), важны и такие аспекты деятельности, как возможность прохождения практики студентами, развитие идей студенческого предпринимательства, создание благоприятного климата для привлечения инвесторов, в том числе крупных корпораций, в бизнес-инкубатор, и через него – получение заказов на научно-исследовательские работы и т. д. Цели университета в процессе спин-офф показаны на рис. 2.

Многие из этих целей не могут быть «монетизированы», описаны в терминах денежных потоков.

Это обуславливает необходимость выделения разных видов эффективности процесса спин-офф:

1. Общая эффективность спин-офф определяется достижением в этом процессе экономических, научно-технологических, образовательных и социально-политических целей, преследуемых университетом. Каждая цель может быть выражены системой показателей. Предлагаемые автором показатели представлены в табл. 3.

2. Экономическая эффективность спин-офф определяется соотношением результатов (доходов), полученных университетом от деятельности компаний спин-офф и затрат университета на их создание и поддержку. Если для этих целей университет создает бизнес-инкубатор, то экономическая эффективность процесса спин-офф определяется эффективностью бизнес-инкубатора.



Рис. 2. Цели университета в процессе спин-офф

Таблица 3

*Показатели результативности бизнес-инкубаторов для университетов, выступающих их учредителями*

Показатель	Значение
Количество компаний-резидентов	
Из них – созданных сотрудниками университета либо студентами (спин-офф компаний)	
Количество студентов, прошедших практику в бизнес-инкубаторе	
Количество дипломных проектов, защищенных по итогам практики либо работы в бизнес-инкубаторе	
Количество курсовых проектов, написанных по итогам практики либо работы в бизнес-инкубаторе	
Количество проектов, выполненных для резидентов студентами	
Количество студентов, устроившихся на работу в компании резидентов	
Количество консультантов бизнес-инкубатора из числа сотрудников университета	
Количество консультаций, проведенных сотрудниками университета для резидентов	
Количество предпринимателей, произошедших из университетского сообщества	
Количество предпринимателей, выступивших в университетах	
Количество компаний, арендующих научно-производственные площадки университета	
Количество договоров на выполнение научно-исследовательских работ, заключенных университетом через компании – резиденты бизнес-инкубатора с внешними предприятиями	
Количество договоров на выполнение научно-исследовательских работ, заключенных университетом через компании – резиденты бизнес-инкубатора с региональными органами управления	
Доход университета от функционирования бизнес-инкубатора (аренда площадей, поступление прибыли, поступление по лицензионным договорам)	

Поскольку создание бизнес-инкубатора можно рассматривать как инвестиционный процесс (требует одновременных и текущих вложений, результаты проявляются по прошествии определенного периода времени), а деятельность инновационных малых предприятий связана с существенной неопределенностью, мы считаем возможным применить к оценке эффективности процессов спин-офф и бизнес-инкубирования для университета концепцию реальных опционов. Этот подход был предложен в работе [6], где было выделено пять возможных результатов нахождения компании спин-офф (малого инновационного предприятия) в бизнес-инкубаторе (рис. 3):

Целевая функция спин-офф (функционирования бизнес-инкубатора), исходя из представленной выше концепции, будет выглядеть следующим образом:

$$P_{bi} = f(S, A, R) \rightarrow \max,$$

где  $P_{bi}$  – интегральный показатель результативности бизнес-инкубатора;  $S$  – показатель избирательности бизнес-инкубатора по отношению к потенциальным резидентам;  $A$  – показатель объема, качества и разнообразия услуг, оказываемых клиентам бизнес-инкубатора;  $R$  – показатель, характеризующий объем

Создание и реализация опциона



Рис. 3. Результаты деятельности бизнес-инкубатора по отношению к компаниям спин-офф с точки зрения теории реальных опционов

привлекаемых ресурсов бизнес-инкубатора и качество управления ими.

Графически данные предположения будут выглядеть следующим образом (рис. 4).

### Методология исследования

Поскольку в России отсутствует единая база данных по бизнес-инкубаторам, исследование проводилось на основе данных сайтов различных бизнес-инкубаторов. При этом, учитывая необходимость оценить эффективность процессов трансфера технологий через бизнес-инкубаторы, рассматривались только бизнес-инкубаторы, учредителями которых являлись университеты. Как оказалось, это ограничение серьезно повлияло на результаты, так как информационная насыщенность и прозрачность сайтов бизнес-инкубаторов, учрежденных государственными

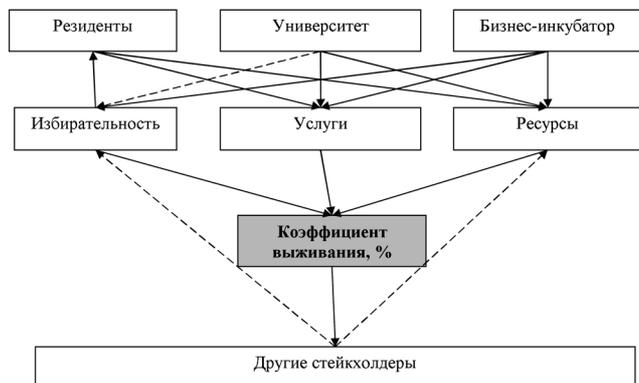


Рис. 4. Ключевые факторы успеха бизнес-инкубатора

Характеристики бизнес-инкубаторов

Категория	Тип	Количество	Комментарии
Возраст	Старые	15	Бизнес-инкубаторы созданы до 2010 г.
	Новые	12	Бизнес-инкубаторы созданы после 2010 г., создание стимулировано федеральными программами развития инновационной инфраструктуры университетов.
Финансирование	Частное	2	Инвесторы – корпорации или частные лица
	Государственное	25	Финансируются университетами или региональными органами управления
Организационное подчинение	Подразделения университета	27	
Бизнес-модель	Некоммерческие	27	Даже если резиденты платят за услуги, прибыль не является целью развития бизнес-индикатора. Платежи резидентов инвестируются в развитие бизнес-инкубатора полностью
Открытость	Открытые	9	Бизнес-инкубатор принимает проекты от любого заявителя, удовлетворяющего условиям конкурса, как из университета, так и «со стороны»
	Полузакрытые	10	Обратиться в бизнес-инкубатор может любой претендент, но приоритет отдается сотрудникам и студентам университета
	Закрытые	8	Только для сотрудников и студентов университета
Специализация	Специализированные	6	Специализация совпадает с профилем и компетенциями университета
	«Мягко» специализированные	8	Приоритет отдается специализированным проектам, но могут приниматься и другие проекты
	Неспециализированные	13	Проекты из любых сфер деятельности

органами существенно выше, чем бизнес-инкубаторов при университетах. После отбора бизнес-инкубаторов на основании первичных данных, был проведен также опрос менеджеров. Анкета содержала 32 вопроса, по большей части это были вопросы о количественных показателях, но возможность комментариев в свободной форме также была предусмотрена. Из 41 разосланных анкет на 27 были получены ответы, однако в большинстве анкет менеджеры ответили не на все вопросы.

Данные были получены из бизнес-инкубаторов, расположенных в 8 городах России. Большинство респондентов представляло Москву и Санкт-Петербург, но также были опрошены представители Нижнего Новгорода, Саратова, Краснодара, Челябинска, Томска и Новосибирска. Характеристики бизнес-инкубаторов представлены в табл. 4.

В качестве показателя эффективности был использован коэффициент выживаемости. В соответствии с методологией, примененной другими исследователями [5], высокий коэффициент выживаемости означает 80% и больше. Следует отметить, однако, что из-за молодого возраста большинства бизнес-инкубаторов трудно измерять коэффициент выживаемости правильно, так как история создания и развития большинства проектов еще не насчитывает трех лет после выпуска из бизнес-инкубатора, а многие бизнес-инкубаторы такую статистику просто не ведут.

### Результаты исследования

Исходя из поставленного критерия эффективности, в выборке оказалось 6 эффективных бизнес-инкубаторов. Пять из них (как и абсолютное большинство представленных в выборке бизнес-инкубаторов) являются бизнес-инкубаторами экономических вузов (либо экономических факультетов классических уни-

верситетов). Это означает, что резиденты больше нуждаются в помощи в бизнес-планировании, финансовом моделировании, инвестиционном проектировании и в решении юридических проблем, чем собственно в области исследований и разработок. Среди привлекаемых в бизнес-инкубаторы экспертов большинство также – экономисты, менеджеры, маркетингологи и юристы.

Все бизнес-инкубаторы в выборке позиционируют себя как некоммерческие организации, что в значительной степени обусловлено особенностями российского законодательства. Однако такой подход обуславливает недостаточность предпринимательского видения и предпринимательской инициативы у менеджмента, что объясняет отсутствие интереса ко многим бизнес-инкубаторам со стороны венчурных инвесторов.

Большинство бизнес-инкубаторов не являются специализированными. Такой подход позволяет снижать коммерческие риски, однако и не создает устойчивого трансфера знаний и технологий, являющихся сильной стороной технических университетов. Более того, вне зависимости от того, какой университет создает бизнес-инкубатор, большинство резидентов реализуют проекты в сфере информационных технологий. Это оправданно, так как такие проекты не требуют существенных инвестиций и специализированного оборудования. Однако инновационность этих проектов может оказаться невысокой.

Как правило, 4 из 6 успешных бизнес-инкубаторов являются открытыми или полузакрытыми. Это, в сочетании с высоким уровнем избирательности (он варьируется от 11% в Москве до 24% в Новосибирске), позволяет повысить коэффициент выживаемости (так, менеджеры МГУ заявляют о коэффициенте 86%, что соответствует лучшим мировым показателям). Но, поскольку все бизнес-инкубаторы ограничены в про-

странстве и имеют ограниченные возможности по привлечению финансовых ресурсов, такая политика может препятствовать технологическому трансферу из университетов.

Нацеленность на снижение рисков также обуславливает значительно более короткую, по сравнению с зарубежными аналогами, продолжительность программ инкубации (1–2 года в сравнении с тремя годами в Европе или США). Это позволяет повысить оборачиваемость площадей, но также сокращает для университетов возможности воспользоваться преимуществами более долгосрочных, по-настоящему инновационных проектов.

Ни в одном из рассмотренных бизнес-инкубаторов нет программы регулярного мониторинга и самооценки, что затрудняет видение менеджментом перспектив их развития.

Бизнес-инкубаторы в России, которых насчитывается более 300, относительно молоды и находятся на ранней стадии развития. Результаты исследования показывают, что бизнес-инкубаторы научились поддерживать стартапы, но пока еще не являются эффективным инструментом технологического трансфера.

\* \* \*

Статья подготовлена при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Проект «Корпоративный технологический трансфер и технологический аудит в условиях присоединения к ВТО».

#### Список использованных источников

1. R. Aernoudt. Incubators: Tool for Entrepreneurship?//Small Business Economics, 23 (2), 2004.
2. K. Aerts, P. Matthyssens, K. Vandembemt. Critical role and screening practice of European business incubators//Technovation, 27, 2007.
3. В. Був. Бизнес-инкубаторы: какова их результативность?// Бизнес-журнал. № 1, 2012.
4. Druilhe, C. Garnsey, E. Garnsey. University spin-out firms: Patterns of development based on expertise. In: High-tech Entrepreneurship: Managing innovation, variety and uncertainty/edited by M. Bernasconi, S. Harris, M. Moensted. Routledge, 2006.
5. EC-BIC Observatory 2013 and the last 3-year trends. European Business and innovation centre Network. 2013. <http://www.ebn.eu/assets/assets/pdf/quality/cobs2013/bicobservatory.pdf>.
6. Hackett, M. Sean, David M. Dilts. A systematic review of Business Incubation Research//Journal of Technology Transfer, 29, 2004.
7. C. Lendner. How University Business Incubators Help Startups to Succeed: An International Study. Babson Kauffmann Entrepreneurship Research Conference, Babson College, MA, 2002.
8. S. A. Mian. Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework//Journal of Business Venturing, 12 (4), 1997.
9. NBIA. 2012 State of the Business Incubation Industry. 2013. [http://www.nbia.org/resource\\_library](http://www.nbia.org/resource_library).
10. Z. Palmai. An innovation park in Hungary: INNOTECH of the Budapest University of Technology and Economics//Technovation 24, 2004.

11. L. Peters, M. Rice, M. Sundararajan. The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process//Journal of Technology Transfer, 29, 2004.
12. S. Radošević, M. Myrzakhmet. Between vision and reality: Promoting innovation through technoparks in an emerging economy//Technovation, 29, 2009.
13. Rumph, Gudrun, I. Yegorov. Analysis of "Networking innovation and business support infrastructure. Enhance Innovation Strategies, Policies and Regulation in Ukraine – EU Project EuropeAid/127694/C/SER/UA, 2010.
14. R. D. Shelton, C. R. Margenhalter. The Business Incubator Development Programme in Ukraine. Mimeo. International Technology Research Institute, Loyola College, Baltimore, 2002.
15. Z. Sipos, A. Szabo. Benchmarking of business incubators in CEE and CIS transitio economies. 2006. <http://www.erenet.org/papers/download/benchmarkingbusinessincubation>.
16. C. Tamacy. Rethinking technology-oriented business incubators: developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation and regional development?//Growth Change, 6 (3), 2007.
17. E. Tavoletti. Business Incubators: Effective Infrastructure or Waste of Public Money? Looking for a Theoretical Framework, Guidelines and Criteria//Journal of Knowledge Economy ON LINE FIRST ARTICLE, ISSN: 1868-7865, doi:10.1007/s13132-012-0090-y, 2012.
18. M. Temali, C. Campbell. Business Incubators Profiles: A National Survey. Minneapolis: University of Minnesota, Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs, 1984.
19. P. Voisey, L. Gornall, P. Jones, B. Thomas. The measurement of success in a business incubation project//Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13, No. 3, 2006.
20. J. Youtie, P. Shapira. Building an innovation hub: A case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development//Research Policy 37, 2008.
21. Постановление Правительства от 9 апреля 2010 г. № 219 «О государственной поддержке развития инновационной инфраструктуры в федеральных образовательных учреждениях высшего профессионального образования». <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/239941>.

#### Business-incubators as elements of the technological transfer of Russian universities

**E. M. Rogova**, Dr. of Economics, Professor, Head of Finance Department, National Research University Higher School of Economics, St.-Petersburg branch.

Business incubators are usually considered as elements of regional innovation infrastructure, that is aimed at the nurturing of young innovative companies and forming of innovation eco-systems. The role of business incubators as a part of the system of universities' knowledge and technologies commercialization chain is also a common place. Small innovative businesses are being created for technology transfer of university staff-born technologies and research results, and these startups are being developed in a favorable environment of business incubators. In spite of the rapid growth of business incubators amount worldwide, their efficiency as technology transfer tool seems unproved. This paper provides an attempt to use the stakeholder approach to business incubators efficiency and to develop the system of indicators of their performance to different stakeholders. The primary data and questionnaire survey results were used on the sample of managers and residents of business incubators in 8 regions of Russia.

**Keywords:** business incubators; technology transfer; spin-off; stakeholders approach.

От редакции.

Публикация статей, подготовленных на основании докладов, прозвучавших на конференции «Взаимодействие науки, образования и бизнеса: инновационные ландшафты Европы и России», будет продолжена в следующих выпусках журнала.