

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

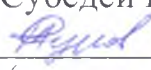
Экономический факультет

Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

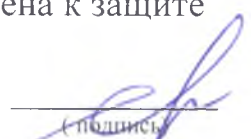
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Анализ эффективности деятельности ГБУ Бизнес-инкубатор
Республики Тыва»

Выпускная квалификационная
работа студента
4 курса 115-Б группы
направление подготовки 38.03.01
Экономика, профиль «Бухгалтерский
учет, анализ и аудит»
Жукова Субедей Шолбановича


(подпись студента)

Работа допущена к защите

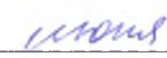
Зав. кафедрой 

к.э.н., доцент Монгуш О.Н.

«10»  2019 г.

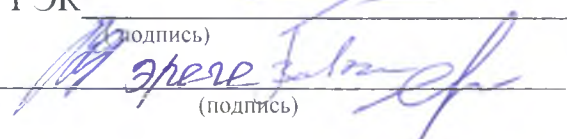
Научный руководитель: 

к. э. н., ст. преп. Мордвинков А.Г.
(должность, ученая степень, Ф.И.О.)

Работа защищена в ГЭК «13»  2019 г.

с оценкой «»

Председатель ГЭК 

Члены ГЭК 

Кызыл – 2019 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	6
1.1. Бизнес-инкубирование как основа стимулирования предпринимательской деятельности.....	6
1.2. Ключевые показатели эффективности деятельности Бизнес- инкубатора	13
1.3. Роль и место бизнес-инкубатора в системе государственной поддержки предпринимательства.....	20
Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГБУ «БИЗНЕС-ИНКУБАТОР РЕСПУБЛИКИ ТЫВА».....	27
2.1. Организационно-правовая характеристика ГБУ «Бизнес- инкубатор Республики Тыва.....	27
2.2. Анализ поддержки малого бизнеса Бизнес-инкубатором Республики Тыва.....	33
2.3. Анализ формирования и использования финансовых ресурсов ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва».....	38
2.4. Анализ эффективности деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва».....	43
Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГБУ «БИЗНЕС-ИНКУБАТОР РЕСПУБЛИКИ ТЫВА».....	52
3.1. Проблемы эффективности деятельности ГБУ «Бизнес- инкубатор Республики Тыва.....	52
3.2. Рекомендации по повышению эффективности деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва».....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Устав ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ».....	70

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время перед Россией стоит важнейшая цель – повышение конкурентоспособности экономики. Для повышения конкурентоспособности российской экономики необходимо использовать рыночные механизмы, обеспечивающие быстрое обновление, внедрение и широкое распространение передовых технологий, увеличение выпуска конкурентоспособной на мировом рынке продукции.

Мировой опыт показывает, что важнейшую роль в данном вопросе должно сыграть малое предпринимательство, обладающее рядом преимуществ по сравнению с крупным (высокая гибкость, адаптируемость к изменениям рыночной среды и др.).

Пройдя определенный путь развития, малое предпринимательство России еще не стало конкурентоспособным сектором экономики. Эта проблема остается насущной, и все усилия, направленные на поддержание малого предпринимательства, должны исходить из этой prerogative.

Несомненно, для эффективного развития малого предпринимательства необходима поддержка, в первую очередь со стороны государства. Одной из таких форм поддержки являются бизнес-инкубаторы. Уровень и темпы их совершенствования во многом определяют состояние малого бизнеса, качество жизни людей и, наконец, развитие экономики страны в целом.

Поддержка малого предпринимательства на основе бизнес-инкубирования в стратегической перспективе рассматривается как важнейший фактор социально-экономического развития нашей страны. Особенно важным для экономической среды является создание значительного числа таких бизнес-инкубаторов, главное назначение которых – стать основой региональной инфраструктуры поддержки малого бизнеса. Это направление особенно значимо в тех регионах и городах, благополучие которых строилось преимущественно на процветании крупных градообразующих предприятий, в настоящий момент находящихся в

состоянии кризиса. На базе этих предприятий происходит образование различных дочерних фирм, что нередко сопровождается массовым сокращением работающих. В этом отношении одними из важных направлений региональной, городской социально-экономической политики являются развитие и поддержка малого бизнеса, а следовательно, и совершенствование инфраструктуры такой поддержки, элементом которой является бизнес-инкубатор.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что функционирование бизнес-инкубаторов может быть эффективным лишь в случае системного подхода к определению основных показателей эффективности, предусматривающего комплексное изучение деятельности предприятия, и ее последующее совершенствование.

Цель данной работы – анализ эффективности деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва».

Для достижения намеченной цели поставлены и решены следующие **основные задачи**:

- рассмотрены основы функционирования бизнес-инкубаторов в современных условиях;
- сделан анализ поддержки малого бизнеса Бизнес-инкубатором Республики Тыва;
- анализируется деятельность ГБУ «Бизнес-инкубатор» Республики Тыва;
- изучены проблемы и пути повышения эффективности деятельности Бизнес-инкубатора Республики Тыва.

Объектом исследования является ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»

Предметом исследования является – эффективность деятельности бизнес-инкубатора.

Изучение влияния и взаимосвязи показателей, характеризующих эффективность деятельности, проведено с использованием общеэкономических и статистических методов анализа путем описания и

обобщения, горизонтального и вертикального сравнения, долевого сопоставления, расчета абсолютных разниц, средних и относительных величин.

Теоретической основой исследования данной работы являются нормативная, научная и методическая литература, в т.ч. труды известных экономистов А.Н. Асаула, Горбунов В.Л., Колесникова Л.А., Ломоносова Т.В., Львов Ю.А. Репин, В.В., Тормышева, Т.А., Щугин Г.В. и др.

Теоретической базой исследования являются научные работы отечественных и зарубежных ученых по определению эффективности деятельности бизнес-инкубатора.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что основные выводы, обобщения, рекомендации и предложения могут быть использованы в научно-исследовательской деятельности, написании научных статей.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во **введении** обосновывается актуальность темы, практическая значимость исследования, определены основные задачи работы.

Первая глава посвящена теоретическим и общим методическим вопросам, касающимся определения эффективности деятельности бизнес-инкубатора.

Вторая глава посвящена анализу эффективности деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва».

В **третьей главе** определены проблемы и пути повышения эффективности деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва».

В **заключении** выпускной квалификационной работы излагаются основные выводы, рекомендации и предложения.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Бизнес-инкубирование как основа стимулирования предпринимательской деятельности

Бизнес-инкубатор представляет собой определенную целостную систему, структуру, основное предназначение которой заключается в создании комплекса условий для благоприятного и устойчивого развития малых инновационных предприятий, выраженное посредством комплекса определенных услуг.

Идея создания бизнес-инкубаторов и их повсеместного распространения зародилась в США. Причем количество бизнес-инкубаторов в США растет огромными темпами: в 1980 г. — 12, в 2000 г. — 800, в 2012 г. и далее — 1250. При этом всего в мире функционирует около 7000 бизнес-инкубаторов.

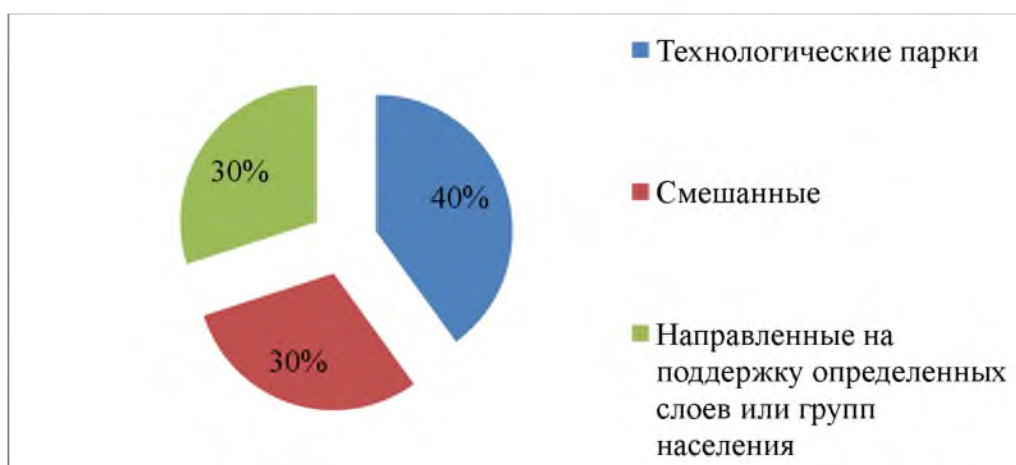


Рис. 1.1. Функциональная направленность бизнес-инкубаторов в США

Из данных рисунка 1.1 следует, что бизнес-инкубаторы США подразделяются на три примерно равные группы: технологические, смешанные, направленные на поддержку определенных групп населения.

При этом подчеркнем основные моменты процесса бизнес-инкубирования в США:

1) регулируются как законодательством федерального уровня, так и законами штатов;

2) в их структуре выделяются «смешанные» (30%), т. е. комплексные, которые направлены на развитие на данной территории всего комплекса малого и среднего бизнеса;

3) создание отдельных — высокотехнологичных (30%) — бизнес-инкубаторов (опыт Силиконовой долины);

4) в силу многонациональности и поликультурности населения США создаются инкубаторы (40%) для поддержки определенных национальностей, а также, например, для развития бизнеса людей с ограниченными возможностями [11, с. 37].

Модель бизнес-инкубирования США оказалась настолько успешной, что численность и инкубаторов, и самих инновационных компаний стала очень быстро расти. Американский опыт внедрились и в других странах мира с поправками на социокультурные особенности ведения бизнеса и инвестирования.

На втором месте после США по развитию бизнес-инкубаторов — страны ЕС, при этом среди них выделяется тройка лидирующих по количеству — Великобритания, Германия и Франция. Наибольшая плотность распространения инкубаторов — в Финляндии и Австрии.

Условно можно поделить модели построения венчурного капитализма вне США на три категории:

1) разработки высоких технологий выполняется исключительно для внутреннего рынка, компании производят узконаправленные продукты либо довольствуются импортируемыми технологиями;

2) технологический сектор продает услуги: контактное программирование, бизнес аутсорсинг, контактное производство. По такому пути идет Индия, Китай и другие страны Восточной Азии, а также Бразилия и Мексика;

3) страна экспортирует готовые собственные технологии. Скандинавские страны, Израиль и Канада развивают именно этот подход. Соответственно, на его реализацию уходит больше средств, но и на выходе получается продукт с высокой добавленной стоимостью.

Формально говоря, европейский венчурный бизнес сильно отличается от американского в силу социокультурных особенностей: если американский менталитет рассматривает поражение как вызов двигаться дальше, то европейский бизнесмен, «провалив» хоть один проект, будет навеки заклеен как непрофессионал. Соответственно, и развитие инновационной сферы деятельности в Европе идет другим путем. Конечно, есть Кембриджский университет, который, подобно Стэнфорду, собрал вокруг себя десятки высокотехнологических компаний, но это в относительно либеральной Британии. Правительства Франции и Германии очень сильно влияют на экономику и рынок, соответственно, инновации здесь находятся в непосредственной близости от госаппарата, иначе говоря, университеты, объединенные в единую сеть, получают определенное финансирование инновационных проектов, становясь подобием американских бизнес-инкубаторов [12, с. 15].

Из европейских государств особенно интересен опыт Германии в силу следующих причин:

- 1) государство длительное время было разделено на ГДР и ФРГ;
- 2) развитие опыта бизнес-инкубирования имеет короткую историю;
- 3) государство является федеративным и весьма близким по ряду основополагающих моментов к РФ.

Основное в германской модели — патернализм со стороны государства и властей земель, который проявляется в выделении значительных средств, установлении налоговых льгот.

Азиатская модель бизнес-инкубирования также имеет свою специфику. Особенно показателен пример Израиля как страны, создавшей специальную программу бизнес-инкубирования за предельно короткий срок. Ее

особенностью является то, что низкопроцентная ссуда, выдаваемая компании-разработчику, начинает выплачиваться только после удачного старта продукта фирмы на свободном рынке [11, с. 37].

Иначе говоря, все силы инноватор бросает на доведение продукта до конечного потребителя, привлекая сторонние инвестиции. Все участники проектов заинтересованы в успехе, поскольку владеют частью компании. В течение двух лет фирма должна создать прототип продукта, разработать бизнес-план и подготовиться к привлечению коммерческих инвестиций. Авторы проектов, которые были признаны неуспешными и закрыты, не несут никаких обязательств перед государством по выплате грантов.

Азиатский регион в целом переживает подъем венчурного бизнеса, начавшийся в 1980 гг. из-за хлынувших в эту часть света инвестиций со всего мира. Дешевизна рабочей силы и ее приемлемое качество привлекали транснациональные корпорации и венчурные фонды к созданию своих филиалов. Получив доступ к новейшим технологиям, китайские, корейские и сингапурские компании стали копировать инновационные продукты для продажи на внутреннем рынке, тогда как произведенные в Китае брендовые продукты шли на экспорт. Это яркий пример первой модели развития инновационной сферы, когда компании в состоянии лишь копировать чьи-то разработки, доводя до совершенства заимствованные технологии [23, с. 24].

Особо остановимся на опыте Китая в силу современной переориентации российской экономики. Отличительной особенностью инкубаторов Китая являются их большие размеры. Например, один из крупнейших инкубаторов в Шанхае обслуживают около 300 компаний.

Для реализации государственной программы бизнес-инкубирования в КНР была создана специальная организация — Центр развития промышленности и высоких технологий.



Рис. 1.2. Задачи Центра развития промышленности и высоких технологий в Китае

В 2015 г. Правительство России выделило 1,6 млрд руб. на развитие бизнес-инкубаторов. Средства выделяются на строительство, реконструкцию и материально-техническое оснащение зданий Субсидии предоставляются не конкретным организациям, а регионам, которые самостоятельно определяют получателей.

На рисунке 1.2 представлены данные по лидерам полученного финансирования среди российских регионов.

На сегодняшний день финансирование бизнес-инкубирования в РФ имеет ряд особенностей:

- значительные средства получают Москва, Московская область и Санкт-Петербург;
- целенаправленная поддержка оказывается Севастополю и Крыму.

Место России на всемирном рынке высоких технологий до недавнего времени оставалось достаточно незаметным. В первую очередь из-за очевидной неразвитости патентного права и повсеместного нарушения авторских прав. Однако в последнее время инновационная сфера деятельности стала преобладающей в работе правительства как направление, которое поможет уйти от имиджа страны — сырьевого придатка. С середины 1990-х гг. интернет-проекты получили большое распространение. Правительство РФ разработало программу поддержки малого предпринимательства в сфере инновационных технологий. Совместно с региональными правительствами федеральный бюджет на равных участвует в создании инновационных бизнес-инкубаторов по всей стране. Конкурсной комиссией отбираются самые перспективные проекты, которые и размещаются в инкубаторе, где организациям, согласно мировому опыту, оказывается содействие во всех сферах ведения бизнеса [21, с. 9].

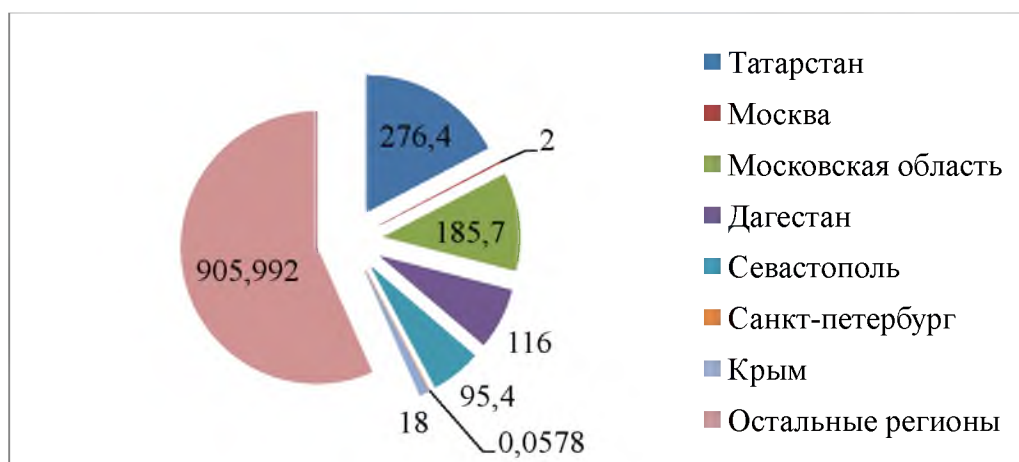


Рис. 1.3. Финансирование создания и развития бизнес-инкубаторов в РФ в 2015 г., млн руб.

Однако действующая модель бизнес-инкубирования в РФ не является эффективной.

Региональные администрации не заинтересованы в развитии малого и среднего предпринимательства, создании необходимой инфраструктуры для формирования инновационной модели экономики, в т. ч. и в строительстве современных бизнес-инкубаторов. Результатом такой политики является

деформация отраслевой структуры малого бизнеса, преобладание торгового сектора, катастрофически низкая доля инновационных предприятий в секторе МСП, неравномерность развития сектора малого инновационного предпринимательства по регионам [22, с. 65].

Учитывая опыт Германии в России в процессе бизнес-инкубирования, начал применяться патернализм на уровне регионов с целью учета и использования регионального потенциала. Кроме этого, в показатели эффективности деятельности региональных администраций включаются следующие показатели: общая площадь бизнес-инкубаторов и количество резидентов бизнес-инкубаторов в регионе. От динамики указанных показателей напрямую зависят объемы государственной поддержки сектора МСП.

Начинается адаптация в РФ опыта США по развитию бизнес-инкубаторов:

- 1) внедряется модель смешанных бизнес-инкубаторов, позволяющих более полно реализовать потенциал региона, поскольку в России сейчас в основном создаются узконаправленные бизнес-инкубаторы;
- 2) дифференцируются регионы по уровню бизнес-инкубирования для оптимизации государственной финансовой поддержки.

Для реализации процесса бизнес-инкубирования на региональном уровне регионы дифференцируются по критерию развития бизнес-инкубирования: высокоразвитые; средние; слаборазвитые.

В рамках совершенствования данного процесса в России авторы считают, что основное финансирование из федерального бюджета необходимо направлять в группу средних регионов, а не в высокоразвитые (Москва, Московская область и Санкт Петербург), как сейчас. В слаборазвитых районах, например, регионах Крайнего Севера, местах проживания малочисленных народов, необходимо применять опыт США по созданию бизнес-инкубаторов для депрессивных регионов, учитывая особенности региональной экономики.

Из опыта КНР для государственной поддержки бизнес-инкубирования, на наш взгляд, необходимо применить механизм финансирования бизнес-инкубирования, апробированный в Китае. На современном этапе в РФ целесообразно сосредоточиться на развитии сети бизнес-инкубаторов на основе совместных инвестиций федерального центра, региональных и местных властей.

1.2. Ключевые показатели эффективности

KeyPerformanceIndicator (KPI) – переводится как «ключевые индикаторы производительности», или «ключевые показатели эффективности» (КПЭ). Относительно точного перевода фразы и того, изменяется ли вместе с ним вложенный в нее смысл, можно спорить, но очевидно одно: в этой короткой несложной аббревиатуре заключена такая же несложная на первый взгляд идея – возможность по заданным критериям оценить эффективность работы. Помимо определения четких целей, нормативов и планов, к которым необходимо стремиться для успешной деятельности организации, это позволяет внедрить систему мотивации сотрудников, что должно оптимизировать затраты заработной платы и повысить общую производительность.

В основу современного управления легла концепция «Управление по целям» Питера Друкера. Своим появлением она изменила отношение к управлению как непопулярной и неуважаемой в середине XX века специальности и превратила ее в научную дисциплину. По мнению автора, лишь немногие области менеджмента имеют такое большое влияние на организацию, как оценка деятельности подразделений и компании в целом, и даже сегодня этот важный критерий является одной из наименее проработанных областей управления [12, с. 77].

По результатам исследований Harvard Business Review в 2004 году выяснилось, что в любой компании всегда есть некоторый процент сотрудников, работающих плохо и, наоборот, хорошо без какого-либо влияния на их деятельность. Для эффективной же работы остальных (около 90% штата компаний) всегда необходима корректная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения [13, с. 87]. Соответственно нужна и мотивация, подстегивающая сотрудников стремиться к достижению поставленных целей. Такой мотивацией обычно является денежное или иное ценное вознаграждение.

Концепцией связки из определения результатов и механизмов вознаграждения и является система KPI.

Причину, приводящую руководителей к решению о внедрении KPI в своей организации, хорошо описывает цитата: «Нельзя управлять тем, что не возможно измерить». Действительно, подобная система оценки дает руководителям наиболее важные сведения о производительности, помогает определить достижение стратегических целей и задач, определить динамику развития. Она приводит весь объем сложной по характеру организационной работы к небольшому количеству основных индикаторов и делает работу более удобной и приятной. При этом возникает возможность изменить систему поощрения сотрудников и мотивировать их на выполнение задач с большей отдачей. Неудивительно, что сегодня многие руководители пытаются внедрить KPI. Но не так просто определить действительно важные потребности и спроектировать наиболее соответствующие показатели для оценки выполняемой работы, отчего компании допускают ошибки уже на этом этапе.

Например, владелец бизнеса назначает конкретные цели для сотрудников. Они достигают или не достигают поставленных целей в процессе работы. Те, кто достиг, поощряются. Активы компании растут. Но в случае, если в качестве идентификаторов были выбраны не действительно важные, а лишь те, что легко измерить и посчитать, силы сотрудников будут

потрачены на дела, неспособные привести компанию к назначенной цели. Если в результате ошибки пропадет зря только время, компании «всего лишь» придется начинать все сначала. В действительности же, несмотря на отсутствие ожидаемого эффекта, придется выполнять материальные обязательства перед сотрудниками, которые выполнили поставленные задачи, переносить сроки сдачи проекта и т.д. Также не стоит забывать, что цели могут не быть достигнуты даже правильно определенными показателями, а вознаграждение сотрудников не совпасть с их ожиданиями и оценками результатов собственной деятельности. Сложным будет и просто внедрение KPI как таковое на уже действующем производстве с устоявшимися правилами, регламентами и взаимоотношениями, поскольку преобразования напрямую вмешиваются в рабочий процесс и, опять же, при неумелых действиях могут привести к результатам, противоположным ожидаемым.

Отсюда можно сделать вывод: ключевой показатель эффективности должен не просто состоять из набора некоторых подходящих к случаю критериев, а логически вытекать из стратегических целей и инициатив компании. В таком случае задача по внедрению KPI сведется к переводу стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, который будет определять основные параметры системы управления, задавать основу для формирования стратегии и включать в себя систему оценки эффективности работы сотрудников и соответствующую мотивацию.

Также важно соблюдать баланс интересов. Это создаст взаимовыгодные условия для компании и сотрудников, когда цели обеих сторон достигаются взаимосвязано и приводят их к ожидаемой выгоде. Для системы KPI существуют различные правила и принципы внедрения [15, с. 138], такие как:

- Правило «10/80/10» – организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности.
- Принцип управляемости и контролируемости – подразделению, ответственному за определённый показатель, должны быть выделены ресурсы на его управление, а результат может быть проконтролирован.
- Принцип партнерства – успешное решение задачи повышения производительности требует установления эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами.
- Принцип перенесения усилий на главные направления – повышение производительности требует расширения полномочий сотрудников организации, помощи сотрудникам в повышении квалификации, обеспечение проведения тренингов и т.д.
- Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности – очень важно, чтобы менеджеры создали такую интегрированную схему оценки показателей и отчетности, которая стимулировала бы конкретные ответственные действия.
- Принцип согласования производственных показателей со стратегией – все показатели должны соответствовать общей стратегии компании и вести к ее реализации.

Соответствие разработанной системы KPI данным принципам позволяет наилучшим образом организовать работу компании за счет адаптации и доработки под конкретную деятельность компании.

Непосредственно разработка KPI происходит в несколько этапов. Чтобы понять, с чего начать, необходимо определить место KPI в структуре бизнес-процессов (БП) [16, с. 173]. Оно отображено на рисунке 1.4, представленном ниже.



Рис. 1.4. Этапы разработки КРІ

Здесь показано соотношение КРІ, целей, стратегии и понимания бизнес-процессов, место показателей КРІ в структуре бизнес-процессов с применением управления по целям, то есть с использованием принципов формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей. Из рисунка можно увидеть, что для определения КРІ сначала необходимо определить цель. Процесс построения целей показан на рис. 1.5.

Если упростить изображенный процесс до подбора показателей, можно прийти к уже известным проблемам, когда результат работы является противоположным ожидаемому и влечет за собой негативные последствия.

Таким образом, с внедрением КРІ возникает возможность видеть результативность работы и используемых в ней методов с одной стороны, но без каких-либо гарантий того, что положение вещей будет отражено корректно с другой. Даже без учета возможных ошибок на этапе внедрения могут быть упущены важные нюансы или недооценено их воздействие на результаты. Также не стоит забывать, что сама по себе система КРІ может являться негативным фактором для сотрудников. Но если закрыть глаза на эти решаемые проблемы, преимущества системы начинают перевешивать ее недостатки.



Рис. 1.5. Процесс построения целей

Основные преимущества успешного внедрения KPI:

1. Наличие прозрачной системы оценки работы предприятия.
2. Возможность корректировки действий сотрудников, если результаты их работы недостаточны.
3. Объективность оценки работы сотрудников.

4. Создание системы обратной связи, позволяющей специалисту оперативно получать оценку своей деятельности на основе объективных критериев, а не общего впечатления, сложившегося у начальника.

5. Увязка оценки деятельности работников и их вознаграждения со стратегией компании.

6. Соотнесение результатов деятельности работников с уровнями вознаграждения.

К недостаткам системы KPI можно отнести [38, с. 94] возможность манипулировать результатами оценки и сведение на нет ее объективности, а также высокую сложность процесса внедрения системы. В первом случае существует вероятность того, что сотрудники смогут находить «лазейки» и достигать результатов, имитируя деятельность, выполняя при этом меньшее количество работы, чем прежде (например, изначально завышая сроки или сдвигая их впоследствии, прикрываясь большим объемом срочной работы). Во втором случае ошибки на этапе проектирования могут привести к неправильному балансу интересов сторон, выбору неверных показателей, а значит, сбоям в работе и отсутствию результатов и потере ресурсов. Также следует учесть, что сам процесс создания и внедрения системы KPI нередко затягивается на несколько месяцев, к тому же он цикличен и повторяет все этапы от установления показателей до их оценки в конце периода и выплат премий на основе результатов; лучше не заниматься системой KPI вообще, нежели внедрить неудачно и тем самым дискредитировать ее и себя в глазах сотрудников, которые при следующих попытках наладить работу системы будут относиться к технологии с недоверием. К тому же подобная попытка нарушит сложившиеся отношения и атмосферу в коллективе, а вместе с ними работоспособность коллектива в целом, и на их восстановление может уйти несколько месяцев. Во избежание этого при разработке KPI необходимо использовать современные технологии и инструменты анализа, такие как, например, имитационное моделирование бизнес-процессов.

На основании вышесказанного можно сделать простой вывод: КРІ внедрять можно, и в большинстве случаев это положительно скажется как на системе управления, так и на результатах и работоспособности персонала, главное при этом соблюдать меру, не допускать очевидных ошибок и учитывать интересы не только компании в целом, но и каждого из ее членов.

1.3. Роль и место бизнес-инкубатора в системе государственной поддержки предпринимательства

Международный опыт показывает, что во второй половине XX века малый бизнес (МБ) занял достойное место в экономике. В настоящее время в развитых странах миллионы малых и средних фирм во взаимодействии с крупными компаниями образуют особый механизм саморегуляции рыночной экономики.

В послевоенный период малый бизнес в США дал около 50% всех нововведений и большинство новейших технологий, которые определяют лицо технического прогресса в настоящее время. Из 61 крупного открытия XX века 48 состоялись в малых и средних фирмах. Малые предприятия впервые разработали и внедрили: вертолет, крекинг нефти, шариковую ручку, персональный компьютер. По данным Национального научного фонда США в расчете на один доллар, вложенный в научно-исследовательские работы, малые предприятия дали вчетверо больше новинок, чем средние фирмы, и в 24 раза больше, чем крупные корпорации. На одного сотрудника малого предприятия приходится по статистике в 2.5 раза больше инноваций, чем на работника крупного предприятия [26,с. 6].

Удельный вес продукции малого бизнеса в валовом национальном продукте (ВНП) развитых стран уже превысил 50%. С середины 60-х годов до настоящего времени количество малых предприятий увеличилось в США более чем в 4 раза. В странах Европейского Сообщества наиболее типичным

для бизнеса стало микропредприятие с численностью до 9 человек. С развитием малого бизнеса государства-члены ЕС связывают возможность экономического подъема отсталых регионов и снижения социальной напряженности в обществе. В последнее десятилетие малый бизнес обеспечил создание около 80% новых рабочих мест в Западной Европе и США [26, с. 9].

Вместе с тем, малые предприятия более уязвимы по сравнению с крупными. Основные проблемы в следующем:

- 1) недостаток финансов, особенно в период становления малого предпринимательства;
- 2) повышенная чувствительность к макроизменениям;
- 3) низкий уровень компетенции руководства малых предприятий в вопросах управления.

Таким образом, для эффективного развития предпринимательства необходима поддержка, в первую очередь со стороны государства. Правительства практически всех развитых стран выработали долговременную политику в отношении малого бизнеса. Государственная поддержка реализуется через развитие инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, финансово-кредитную поддержку, налоговые льготы, помощь в получении банковского кредита и субподрядов и т.д. Существуют многочисленные структуры, ведущие подготовку предпринимателей, консалтинговую и информационную поддержку, содействующие в продвижении товаров и получении кредитов и инвестиций. Но наиболее полную поддержку малое предпринимательство получает в так называемых бизнес-инкубаторах.

Бизнес-инкубатор-это организация, создающая наиболее благоприятные условия (среду), для стартового развития малых предприятий.

Концепция инкубирования тесно связана со стратегией развития малого бизнеса в конкретном регионе. При этом преследуются следующие цели создания бизнес-инкубатора:

1) содействие изменениям в регионе, способствующих обеспечению продуктивных рабочих мест и формированию нового имиджа региона (характерно для регионов, в которых преобладают традиционные или устаревающие отрасли промышленности);

2) создание развитой инфраструктуры, в первую очередь для фирм, базирующихся в бизнес-инкубаторе и способных работать на партнерских началах с крупными различными промышленными и научно-техническими компаниями региона;

3) обеспечение высокими технологиями и инновациями развития местной промышленности и экспортно-импортной деятельности в необходимом для местной промышленности направлении;

4) содействие укреплению связей между университетом (вузом или исследовательским центром) и местной промышленностью;

5) поощрение и обеспечение формирования и роста новых предприятий, продвигающих новые технологии;

6) создание среды, способствующей взаимобмену ресурсами, людьми, идеями, оборудованием между наукой и промышленностью региона [24, С. 207-209].

Множественность целей создания таких структур как бизнес-инкубатор, а так же многообразие их практической реализации объясняет отсутствие единой терминологии, несмотря на более чем сорокалетний период их развития.

Наиболее полная, на мой взгляд, классификация бизнес-инкубаторов предложена Полом Хэнноном (Бизнес-школа университета, г. Дархэм, Великобритания). Она во многом опирается на идентификацию специфических групп клиентов-пользователей услугами бизнес-инкубатора. Хэннон выделяет пять групп бизнес-инкубаторов и в таком виде научные парки или инкубаторы инновационного бизнеса уже можно рассматривать как один из вариантов бизнес-инкубационных структур:

1) местные общественные организации выполняют социальную роль поддержки развития малого предпринимательства, как правило, направлены на решение каких либо специфических региональных проблем и не являются коммерческими предприятиями;

2) бизнес-инкубаторы, нацеленные на формирование и развитие малого предпринимательства. Здесь в качестве основного критерия используется количество создаваемых рабочих мест, при этом возможна поддержка как вновь создаваемых, так и действующих растущих предприятий;

3) бизнес-инкубаторы, ориентированные на поддержку определенных слоев населения молодежь, женщины, национальные меньшинства, т.е. тех групп, которые слабо адаптируются к рынку;

4) бизнес-инкубаторы, предоставляющие на определенных условиях офисные помещения и различные услуги такая организация фактически является бизнес-центром;

5) инновационные (технологические) бизнес-инкубаторы, которые сориентированы на поддержку малых инновационных фирм (МИФ), развивающие инновационные технологии и продукты [26, с. 23].

Наибольший опыт в инкубировании малых предприятий накоплен в США. В последние годы в США все больше бизнес-инкубаторов, созданных при исследовательских и научных центрах. Развиваются инновационные центры, направленные на поддержку нововведений [14, с. 214].

Особо хотелось бы отметить увеличение в США так называемых «бизнес-инкубаторов без стен». Клиенты таких бизнес-инкубаторов пользуются всем перечнем обычных услуг (в первую очередь информационных и консалтинговых) за исключением аренды офиса. В результате, такому бизнес-инкубатору для начала деятельности требуется всего несколько комнат и небольшие финансовые вложения. Число же клиентов увеличивается в десятки раз по сравнению с обычным бизнес-инкубатором. Подобная структура оказалась очень эффективной в плане поддержки малого бизнеса в регионе [20, с. 101].

Интересно, что идеи инкубирования малого бизнеса неожиданно активно стали развиваться и внутри крупных компаний.

Явная эффективность деятельности малых предприятий и результативности выведения исследователей и разработчиков-новаторов из-под административного контроля побудила крупные компании практиковать создание независимых подразделений (команд, групп, бригад и т.п.) внутри своей организационной структуры. Деятельность таких подразделений связана с созданием, производством и реализацией новых продуктов (товаров).

Наиболее распространенным решением стало создание в организации «товарных групп» многофункционального профиля, т.е. группирующих в себе функции, необходимые для реализации проекта, и деятельность, начиная с исследовательской и заканчивая опытным производством. Членами «продуктовой группы» являются работники разных уровней. В ее составе команды - исследователи, новаторы и изобретатели, а также те, кому предстоит воплощать идеи в конкретные продукты. Там могут быть менеджеры и рабочие, инженеры и бухгалтеры [41, с. 24].

Таким образом, бизнес-инкубаторы в различных отраслях прочно заняли свое место в системах поддержки малого предпринимательства в различных странах, как на Западе, так и на Востоке [40, с. 220]. Идеология развития бизнес-инкубаторов постоянно модернизируется. В последние годы появляется все больше проектов, которые относятся к бизнес-инкубаторам как к виду бизнеса, который в итоге должен принести прибыль. Государство, местные власти, университеты, крупные компании на первом этапе, а часто постоянно, оказывают финансовую и организационную поддержку бизнес-инкубаторов [32, с. 25]. Разумеется, имеющийся зарубежный опыт важен, но не все можно автоматически перенести на Россию, однако учитывать и использовать необходимо.

Сравнительный экономический анализ показывает, что для достижения уровня развитых стран структура народного хозяйства в масштабах всей

страны должна содержать от 9 до 12 млн. малых предприятий (для сравнения: в США в настоящее время действует более 20 млн. частных фирм, в Японии - около 6,5 млн.). По официальным оценкам Министерства экономики РФ критическая масса малых предприятий для включения механизмов рыночной саморегуляции, конкурентной среды и осуществления необходимых организационно-структурных реформ в экономике в ближайшие годы должна составить не менее 2,5-3,5 млн [42, с. 65].

В настоящее время в Российской Федерации сложилась довольно непростая ситуация в области создания и поддержки малых предприятий:

- сложная система налогообложения;
- неадекватные механизмы изыскания средств на организацию и развитие бизнеса;
- несоразмерный уровень планирования и современных навыков управления;
- неразвитые рынки деловых услуг;
- распространение и разлагающее влияние коррупции и организованной преступности.

Эти препятствия зачастую взаимозависимы и лишь усиливают друг друга, что требует принятия срочных мер в экономической политике.

Инфраструктура поддержки малого бизнеса (ИП МБ) - совокупность государственных и негосударственных организаций, действующих в направлении создания благоприятных условий для развития предпринимательства, оказывающих услуги начинающим и развивающимся малым предприятиям.

Каждый регион, город индивидуален. Соответственно индивидуальна и сложившаяся там инфраструктура поддержки малого бизнеса. Но есть элементы, которые повторяются в большинстве регионов и нацелены на комплексную поддержку малого бизнеса.

Вывод по первой главе: Таким образом бизнес-инкубатор - это общее название для организаций, развивающих предпринимательство путем

создания условий, оказания комплекса услуг и предоставления, ресурсов для ускорения роста предприятий на ранней инкубационной стадии их развития.

Российское малое предпринимательство нуждается во всесторонней поддержке, в том числе и государственной. Ее главным инструментом является создание бизнес-инкубатора, обеспечивающая развитие малого и среднего бизнеса.

Глава 2. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА БИЗНЕС-ИНКУБАТОРА В РЕСПУБЛИКЕ ТЫВА

2.1. Организационно-правовая характеристика ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»

Бизнес-инкубатор Республики Тыва создан в 2008 году на основании постановления Правительства от 12 мая 2008 г. № 263 в форме государственного учреждения (ГУ, зарегистрировано налоговыми органами 1-.06.2008). Здание бизнес-инкубатора по адресу: ул. Калинина д. 23 было передано на оперативное управление учреждения 28 августа 2008 года. Общая площадь здания составляет 720,5 м², из них 265,5 м² предназначены для сдачи в аренду субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП). Все рабочие места здания оборудованы оргтехникой и офисной мебелью, связаны компьютерной и телефонной сетью.

Государственное бюджетное учреждение «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» (в дальнейшем именуемое «Учреждение») создано на основании постановления Правительства Республики Тыва от 8 июля 2011 г. № 443 «О создании государственного бюджетного учреждения «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» путем изменения типа существующего государственного автономного учреждения «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» [5].

Учредителем Учреждения является Министерство экономики Республики Тыва (далее - Учредитель).

Деятельность ГБУ "Бизнес-инкубатора РТ" осуществляется по следующим направлениям:

- сдача в аренду офисных помещений для начинающих предпринимателей на льготных условиях;
- консультирование субъектов предпринимательства
- реализация программ бизнес-образования

– выставочная деятельность, организация ярмарок и иных торговых мероприятий.

Полное наименование: Государственное бюджетное учреждение «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»

Сокращенное наименование: ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ»

Юридический адрес: 667009, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Калинина, д. 23.

Предметом деятельности Учреждения является оказание услуг субъектам малого предпринимательства в том числе направленных на поддержку и развитие инновационных бизнес-проектов субъектов малого предпринимательства.

Целями деятельности Учреждения являются:

1. формирование предпринимательской среды, создание условий для развития малого предпринимательства, в том числе в научно-технологической и инновационной сфере;
2. обеспечение условий для создания и развития малых предприятий в приоритетных для Республики Тыва отраслях экономики;
3. создание условий для возникновения и развития инновационных идей и технологий, обеспечивающих использование научно-промышленного потенциала предприятий, высших учебных заведений, научно-исследовательских и других предприятий и организаций;
4. стимулирование деловой активности граждан по созданию малых предприятий, разработке новых бизнес-проектов инновационно-инвестиционной направленности, в первую очередь, в производственной сфере;
5. организация учебного процесса в области дополнительного образования по организации работы предприятий малого бизнеса;
6. содействие гражданам в трудоустройстве и создании новых рабочих мест;

7. организация комплексного и квалифицированного обслуживания субъектов малого и среднего предпринимательства на различных этапах их развития, в том числе предоставление адресной, методической, информационной, консультационной, образовательной, правовой поддержки;

8. выявление и решение существующих проблем деятельности малого и среднего предпринимательства на региональном уровне, в том числе посредством заключения соглашений и разработки совместных регламентов взаимодействия с органами власти, регулирующими деятельность малого и среднего предпринимательства, контрольно-надзорными органами для упрощения административных процедур;

9. координация, методическое и консультационное сопровождение деятельности муниципальных центров поддержки предпринимательства.

Доходы Учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Источниками формирования имущества Учреждения являются:

1) движимое и недвижимое имущество, закреплённое за Учреждением на праве оперативного управления;

2) имущество, приобретённое за счёт средств республиканского бюджета в виде субсидий, а также за счёт средств, полученных от приносящей доход деятельности;

3) иное имущество, приобретённое в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Учреждение вправе с согласия Министерства земельных и имущественных отношений Республики Тыва и Учредителя передавать некоммерческим организациям в качестве их учредителя или участника денежные средства (если иное не установлено условиями их предоставления) и иное имущество, за исключением особо ценного движимого имущества, закреплённого за ним Министерством земельных и имущественных отношений Республики Тыва или приобретенного бюджетным учреждением

за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение такого имущества, а также недвижимого имущества.

Земельный участок, необходимый для выполнения бюджетным учреждением своих уставных задач, предоставляется ему на праве постоянного (бессрочного) пользования.

Недвижимое имущество и особо ценное движимое имущество, закрепленное за Учреждением или приобретенное Учреждением за счет средств, выделенных ему Учредителем на приобретение этого имущества, подлежит обособленному учету в установленном порядке.

Учреждение не вправе совершать сделки, возможными последствиями которых является отчуждение или обременение имущества, закрепленного за Учреждением на праве оперативного управления, или имущества, приобретенного за счет средств, выделенных Учреждению Министерством земельных и имущественных отношений Республики Тыва на приобретение такого имущества, если иное не установлено законодательством.

Крупная сделка может быть совершена Учреждением только с предварительного согласия Учредителя.

Учреждение осуществляет операции с поступающими ему в соответствии с законодательством Российской Федерации средствами через лицевой счёт, открытый в органе казначейства или финансовым органе республики в порядке, установленном бюджетным законодательством РФ.

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания Учреждением осуществляется в виде субсидий из республиканского бюджета.

Финансовое обеспечение выполнения государственного задания осуществляется с учётом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закреплённых за Учреждением или приобретённых Учреждением за счёт средств, выделенных ему на приобретение такого имущества, расходов на уплату налогов, в качестве

объекта налогообложения по которым признаётся соответствующее имущество.

В случае сдачи в аренду с согласия Учредителя и Министерства земельных и имущественных отношений Республики Тыва недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закреплённого за Учреждением или приобретённого Учреждением за счёт средств, выделенных ему на приобретение такого имущества, финансовое обеспечение содержания такого имущества Учредителем не осуществляется.

Финансовые средства Учреждения формируются за счёт средств республиканского бюджета в виде субсидий, средств полученных от приносящей доход деятельности, иных средств, поступающих в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Учреждение организует и ведёт бухгалтерский, в том числе бюджетный, и статистический учёт и отчётность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Учреждения осуществляет Учредитель и иные государственные органы в соответствии с законодательством Российской Федерации [10, с. 34]..

Бюджетные организации расходуют государственные средства по целевому назначению, что предполагает строгое соблюдение финансовой дисциплины. Основным плановым финансовым документом, в котором отражаются объем, целевое направление и поквартальное распределение средств, выделяемых из бюджета на содержание учреждения, выступает смета расходов. Зафиксированные в сметах ассигнования являются предельно допустимыми, расход сверх этих сумм не допускается. Форма сметы, основные показатели, по которым она составляется, нормы и расценки для определения размера расходов сообщаются вышестоящими организациями. В процессе анализа учитываются особенности содержания смет в бюджетных учреждениях, обусловленные различиями в сущности расходов и порядке их формирования. Выделяемое финансирование и

экономное расходование средств учреждения во многом предопределяются своевременным утверждением сметы и точностью расчетов содержащихся в ней показателей. Важное значение имеет тщательность выполнения поквартального распределения утвержденных по смете ассигнований, а также учет вносимых в смету изменений. Действующим порядком предусмотрена поквартальная корректировка сметы в связи с инфляцией.

В ходе финансирования бюджетных учреждений систематически контролируется правильность использования выделенных по смете ассигнований. Организация текущего финансирования бюджетных учреждений невозможна без рассмотрения месячных и квартальных отчетов, поскольку на их основе может быть выявлено выполнение плана по штатам и контингентам и освоение ранее перечисленных средств.

Товарно-денежные отношения в непроизводственной сфере носят в основном односторонний характер. Бюджетные организации оказывают большой спектр разнообразных общественно значимых услуг и выполняют работы, которые оплачиваются не потребителем, а из государственного бюджета на безвозвратной основе. Это ослабляет контроль за качеством функций, выполняемых бюджетной организацией, а также за эффективностью использования выделенных денежных средств. Формирование стоимости (цены) услуг бюджетных учреждений осуществляется в основном директивным методом, исходя не столько из реальной величины затрат, сколько из возможностей бюджета. Финансовое положение бюджетных организаций, состояние их расчетов с дебиторами и кредиторами в значительной степени зависят не от количества и качества услуг, а от своевременности и полноты выделения средств из бюджета.

В ходе осуществления своей хозяйственной деятельности организации расходуют государственные средства согласно установленной смете расходов в соответствии с бюджетной классификацией. Это снижает гибкость экономического управления, уменьшает возможности оперативного маневрирования в условиях быстро меняющихся условий хозяйствования.

Некоммерческий характер деятельности бюджетных организаций и затратный принцип финансирования не предполагает формирование позитивного финансового результата. Это вынуждает предприятия расходовать ресурсы не столько в соответствии с фактической необходимостью в них, сколько исходя из объема выделенных средств.

Характеристика финансово-экономического состояния учреждения проводится по следующим группировкам показателей:

1. Краткая характеристика учреждения и особенностей его деятельности.
2. Характеристика структуры расходов в учреждения в разрезе статей и подстатей и анализ их динамики за три года.
3. Оценка рентабельности оказания платных услуг в разрезе деятельности и анализ их динамики за 2016-2018 гг.
4. Приведение основных коэффициентов и показателей финансового состояния предприятия в динамике за три года и их отклонения от нормативных показателей: коэффициенты ликвидности и платежеспособности, коэффициенты структуры текущих активов и коэффициенты финансовой устойчивости.

2.2. Анализ поддержки малого бизнеса ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»

По состоянию на 10 апреля 2019 г. количество субъектов предпринимательства в Едином реестре составляет 7197 единиц, что на 34 % меньше чем официально зарегистрированных субъектов предпринимательства. (9367 ед.). Если мы раньше ориентировались на статистические данные, то начиная с августа 2016 года основные показатели по количеству субъектов предпринимательства и численности работников

рассчитываются Минэкономразвития России и другими федеральными органами исходя из Единого реестра налоговой [48].

Преобладающая доля сектора малого предпринимательства (98%) – микробизнес, который обеспечивает реализацию товаров и услуг без создания рабочих мест.

За последние 5 лет зафиксированы резкие колебания количества субъектов малого и среднего предпринимательства.

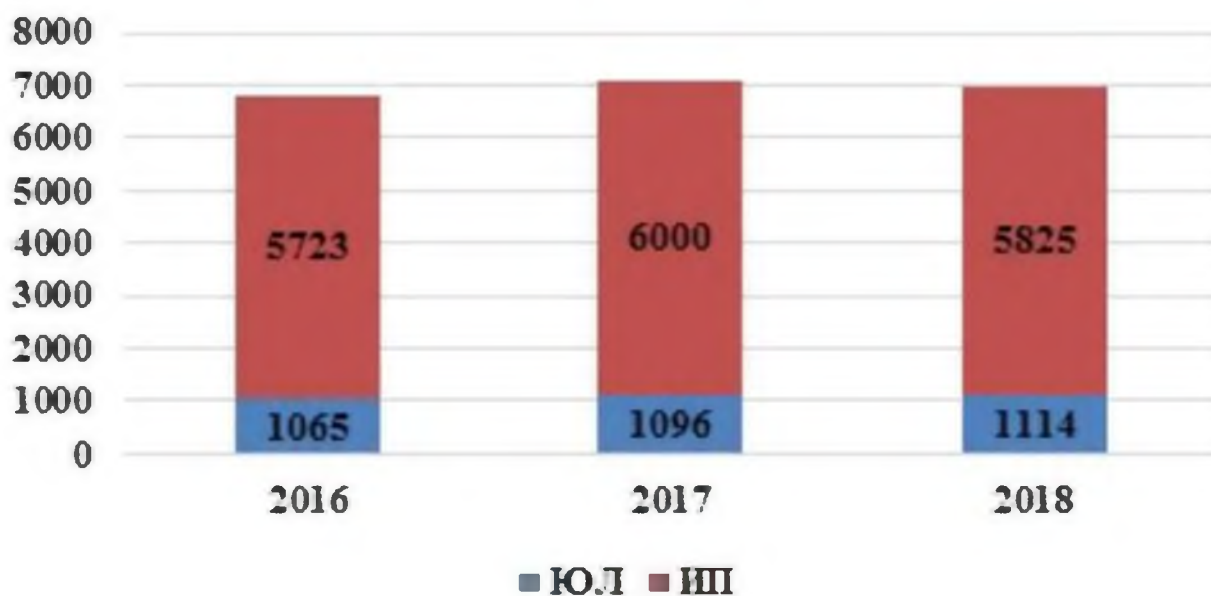


Рис. 2.1. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства по данным Единого реестра субъектов МСП за 2016-2018 гг.

Структура малого и среднего предпринимательства в Республике Тыва не сбалансирована в территориальном аспекте: 51% субъектов предпринимательства ведет деятельность в г. Кызыле. При этом в отраслевом разрезе 50 % предпринимателей заняты в сфере торговли [17, с. 239].

Одним из основных показателей, характеризующих развитие малого бизнеса, является количество субъектов малого и среднего предпринимательства на 1000 чел. населения. В 2016 году в Республике Тыва на 1000 человек населения приходилось 21,4 единицы субъектов малого и среднего предпринимательства, в 2017 году – 22,1 ед., прирост составил 103,3%.

На сегодняшний день в Республике Тыва действует государственная программа Республики Тыва «Создание благоприятных условий для ведения бизнеса в Республике Тыва на 2017-2020 годы», утвержденная постановлением Правительства Республики Тыва от 27 октября 2016 года № 450, которая включает в себя четыре подпрограммы: «Улучшение инвестиционного климата в Республике Тыва»; «Развитие малого и среднего предпринимательства»; «Развитие международного, межрегионального сотрудничества и внешнеэкономической деятельности», «Развитие промышленности в Республике Тыва».

Ежегодно в результате участия в конкурсном отборе, проводимом Минэкономразвития России, привлекаются федеральные субсидии на мероприятия по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства. В 2017 году привлечено 23433,3 тыс. рублей, или 106,4% к уровню 2016 года.

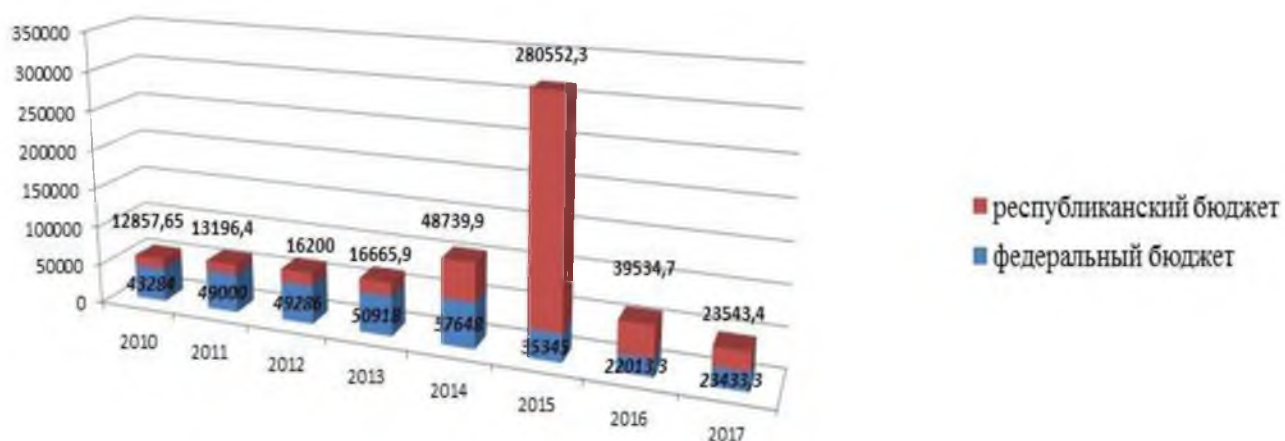


Рис. 2.2. Объем средств, направленных на реализацию мероприятий по поддержке малого и среднего предпринимательства в 2010-2017 гг.

Приоритетными направлениями на 2017 год определены направления в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства:

Развитие инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

1. Создать 10 окон МФЦ для бизнеса, где будет предоставляться более 200 услуг для субъектов малого и среднего предпринимательства;

2. Повысить капитализацию Фонда поддержки предпринимательства Республики Тыва для предоставления гарантийной и микрофинансовой поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства.

15 августа состоялось открытие МФЦ для бизнеса на базе ТД «Норзин». Всего в МФЦ действует 10 окон предоставления услуг. На сегодняшний день МФЦ уже предоставило более 8,8 тысяч услуг.

Гарантийный фонд при Фонде поддержки предпринимательства Республики Тыва создан в 2013 году.

В 2013 г. капитализация Гарантийного фонда составляла 22,64 млн. рублей, в том числе 15,14 млн. рублей за счет субсидий федерального бюджета и 7,5 млн. рублей за счет республиканского бюджета. К концу 2017 года гарантийный капитал увеличен до 50,8 млн. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета на 6,93 млн. рублей в 2017. Гарантийный капитал размещен в депозитах в Тувинском филиале АО «Россельхозбанк» и Кызылском отделении № 8591 ПАО Сбербанк.

Гарантийным фондом заключены соглашения о сотрудничестве со всеми представленными на территории Республики Тыва кредитными учреждениями, предоставляющими кредиты субъектам малого и среднего предпринимательства (Народный банк РТ, Росбанк, Россельхозбанк).

В рамках Недели предпринимательства в Республике Тыва в мае т.г. заключено соглашение о партнерстве с Кызылским отделением № 8591 ПАО Сбербанк России.

Увеличена капитализация микрофинансовой деятельности Фонда поддержки предпринимательства Республики Тыва на 15 млн. рублей. Всего за 2017 года Фондом предоставлено 38 микрозаймов.

Усиление нефинансовых мер поддержки малого предпринимательства.

1. Создать единый Центр поддержки предпринимательства, в котором будут реализованы эффективные инструменты информационной, нормативно-правовой поддержки;

2. Обучение субъектов малого и среднего предпринимательства, содействие в продвижении их продукции, обеспечение их выездов в города России для получения опыта и установления связи с потенциальными клиентами и поставщиками.

Выполнение задач:

1. Создан Центр поддержки предпринимательства, в котором реализованы эффективные инструменты информационной, нормативно-правовой поддержки;

2. Обучены субъекты малого и среднего предпринимательства, обеспечены их выезды в города России для получения опыта и установления связи с потенциальными клиентами и поставщиками.

3) Содействие развитию молодежного предпринимательства:

Во исполнение Послания Главы Республики Тыва Верховного Хуралу (парламенты) Республики Тыва на 2017 год об объявлении 2017 года – Годом молодежных инициатив Министерством экономики Республики Тыва совместно с Министерством по делам молодежи и спорта Республики Тыва реализован комплекс мер по содействию молодежному предпринимательству.

Организовано:

- проектная школа (3,4,10 июня 2017 года) охват составил 200 человек;
- школа молодого предпринимателя (12-15 сентября 2017 года), охват составил 80 человек;
- 29 сентября 2018 года Тувинский техникум предпринимательства при поддержке Минмолодежи РТ и Минэкономики РТ провел конкурс краш-тестов бизнес-идей среди студентов СПО республики. Охват не менее 30 человек;
- Бизнес-инкубатор Республики Тыва при поддержке Минмолодежи РТ в октябре т.г. организовал обучающие курсы по бизнес-планированию для старшеклассников общеобразовательных организаций г.Кызыла, охват составил 40 человек.

Подведены итоги республиканского конкурса «Молодежный бизнес-проект 2018». Всего на конкурс подана 81 заявка. По итогам публичной защиты членами конкурсной комиссии 14 авторов проектов были рекомендованы на получение государственной поддержки.

2.3. Анализ формирования и использования финансовых ресурсов ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»

Из положений Федерального закона от 12.01.1996 N 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» следует, что бюджетные учреждения составляют план финансово-хозяйственной деятельности который утверждается учредителем.

Расходование средств в ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» осуществляется на основе плана финансово-хозяйственной деятельности, который по экономической сущности представляет собой смету. План составляется учреждением в рублях с точностью до двух знаков после запятой по форме, утвержденной органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, и включает в себя следующие части:

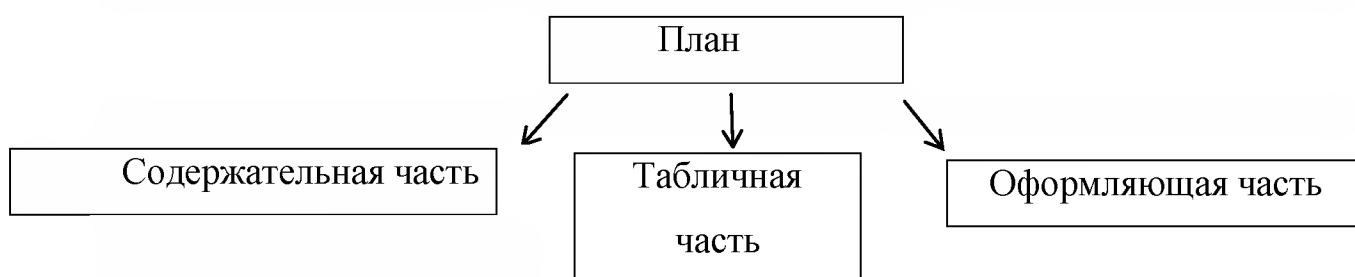


Рис. 2.3. Структура плана финансово-хозяйственной деятельности

Содержательная часть состоит из текстовой и табличной частей.

В текстовой части плана указываются:

- цели деятельности учреждения;

- виды деятельности учреждения, относящиеся к его основным видам деятельности в соответствии с уставом учреждения;

- перечень услуг, относящихся в соответствии с уставом к основным видам деятельности учреждения, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется за плату;

- общая балансовая стоимость недвижимого государственного (муниципального) имущества;

- общая балансовая стоимость движимого государственного (муниципального) имущества на дату составления плана, в том числе балансовая стоимость особо ценного движимого имущества.

В табличной части плана приводятся:

- показатели финансового состояния учреждения (данные о нефинансовых и финансовых активах, обязательствах на последнюю отчетную дату);

- плановые показатели по поступлениям и выплатам учреждения.

- План финансово-хозяйственной деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» составляется на финансовый год и плановый период.

- Планирование расходов ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва».

В подстатье «Заработная плата» планируются бюджетные расходы по оплате труда на основе договоров. При расчете необходимого объема денежных средств по этой статье, как правило, используют:

- штатные расписания и тарификационные списки, утвержденные директором учреждения и согласованные начальником Управления образования, в котором указан полный перечень должностей, размеры окладов, количество ставок по каждой должности;

- данные о размере районных коэффициентов;

- нормативный акт, регламентирующий размер окладов, надбавок, премий, материальной помощи.

Таблица 2.1.

**Динамика и структура источников формирования финансовых ресурсов
за 2016-2018 гг..**

Год	Республиканский бюджет	Платные услуги	итого	Темп роста %
2016	22560741	8012000	30572741	
2017	21284657	7598400	28883057	94.47
2018	20027100	6716900	26744000	92.59

Наглядно данные таблицы 2.1 рассмотрены на рисунке 2.3.

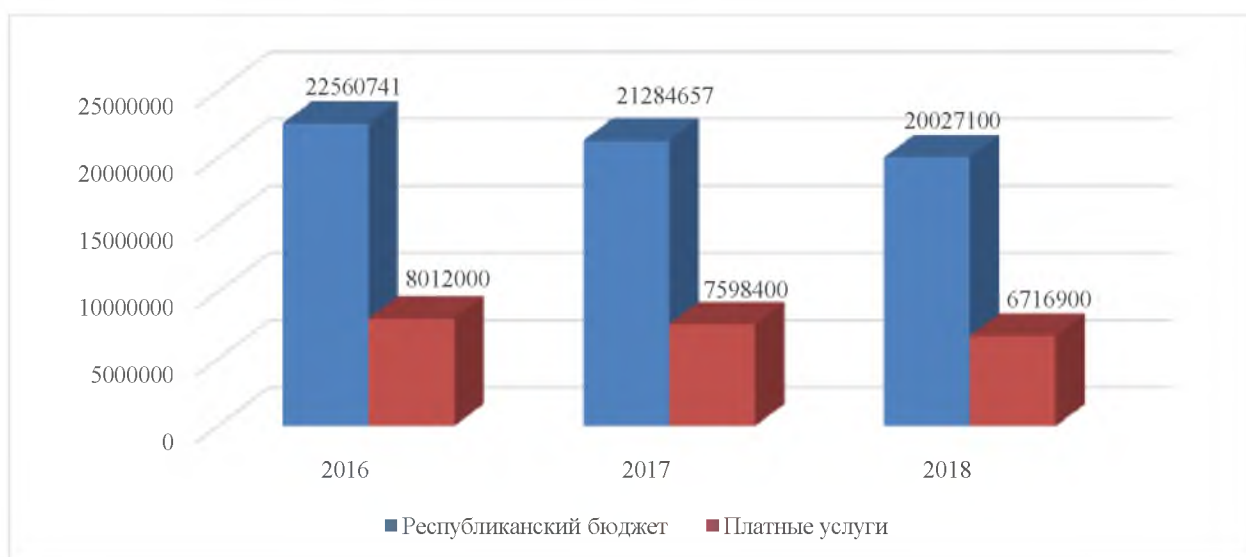


Рис. 2.3. Динамика и структура источников формирования финансовых ресурсов за 2016-2018 гг.

Как видно из таблицы 2.1 и рисунка 2.3 произошло уменьшение финансирования из республиканского бюджета примерно на 6% в 2017 г. по сравнению с 2016 г., и 8% по сравнению с 2018 г. к предыдущему году. Это связано с снижением предпринимательской активности в республике.

Поскольку действующая организация в соответствии с ГК РФ (ст. 132) признается недвижимостью, оценка ее стоимости с позиций имущественного (затратного) подхода должна предусматривать оценку стоимости не только зданий и сооружений оборудования и транспорта, объектов интеллектуальной собственности, но и производственной территории, входящей в состав организации.

Имущественный (затратный) подход опирается на трудовую теорию стоимости. Это значит, что при оценке стоимости организации следует исходить, во-первых, из «ценности» производственных ресурсов, величина которых измеряется общественно необходимыми затратами труда на их приобретение или создание; во-вторых, из предположения, что инвестор (покупатель) не заплатит на рынке за оцениваемую организацию больше, чем стоит на рынке аналогичный объект одинаковой полезности с сопоставимыми технико-экономическими параметрами. Имущественный (затратный) подход к оценке любого объекта собственности используется для оценки стоимости производственных объектов, которые не продаются и не покупаются; при отсутствии развитого рынка соответствующих видов деятельности производственной организации (имущественных комплексов); при оценке производственных объектов собственности, которые не приносят дохода и не являются объектами для инвестиций [36, с. 74].

Таблица 2.2.

**Исполнение расходов ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» в
2016-2018 г.**

Исполнение расходов	2016	2017	2018	Структура, %
Расходы всего	8012000	7598400	6729792,29	100%
Расходы на выплату персоналу	3041316	3210899	3455800	51.35
Фонд оплаты труда	2314701	2466128	2654200	39.44
Закупка товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд	4165776,08	3863101	2802292,29	41.64
Иные бюджетные ассигнования	804907,92	524400	471300	7.00
Результат исполнения	00,00	00,00	-12892,29	



Рис. 2.4. Структура расходов

Таким образом расходы на выплату персоналу в 2016 году составил – 3041316 руб., в 2017 г. – 3210899 руб., в 2018 г. – 3455800. В общей доле расходов учреждения 51.35%.

На фонд оплаты труда работникам в 2016 г. – 2314701 руб., в 2017 г. 2466128 руб., в 2018 г. – 2654200 руб. В структуре расходов фонд оплаты труда расходуется - 39.44%.

На закупку товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд в 2016 году израсходовано - 4165776,08 руб., в 2017 г. – 3863101 руб., в 2018 г. - 2802292,29 руб. В структуре расходов данный вид расхода занимает - 41.64%. На иные бюджетные ассигнования были израсходованы в 2016 г. - 804907,92 руб., в 2017 г. – 524400 руб., в 2018 г. – 471300 руб.

Рассмотрим состав и структуру доходов ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» за 2016-2018 гг.

Таблица 2.3.

Состав и структуру доходов ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» за 2016-2018 гг.

Исполнение доходов	2016	2017	2018	итого
Доходы всего	8012000	7598400	6716900	22327300
доходы от оказания платных услуг	8012000	7598400	6716900	22327300

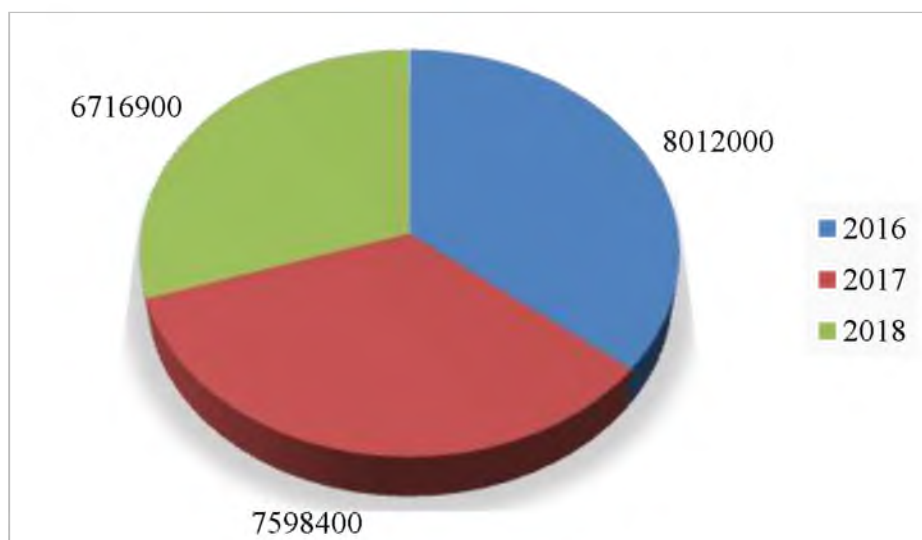


Рис. 2.5. Доходы от оказания платных услуг за 2016-2018 гг.

Из данных видно, что доходы от оказания платных услуг ежегодно снижается в 2016 году составил – 8012000 рублей, в 2017 г. – 7598400 рублей, в 2018 г. – 6716900 рублей.

2.4. Анализ эффективности деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»

В 2018 году услугами бизнес-инкубирования воспользовались 6 начинающих субъектов малого предпринимательства. Анализ показал, что выручка резидентов по итогам 2018 года составила 17,9 млн. рублей с темпом роста к 2017 году в размере 86%, налоговые отчисления – 3,5 млн. рублей с темпом роста к предыдущему году 227%. Сумма полученной по итогам 2018 года прибыли составила 2,3 млн. рублей.

Наиболее актуальным является показатель численности созданных рабочих мест. Если при открытии БИ согласно проект, при 20 минимальных предполагалось создание 40 рабочих мест, то по состоянию на 1 января 2019 года создано 63. Средний уровень заработной платы работников начинающих предпринимателей составил 14 тысячи рублей в месяц.

Таблица 2.4.

Основные финансовые показатели деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»

Основные показатели	2016	2017	2018
Выручка, (тыс.руб.)	8012	7598,4	6716,9
Затраты, (тыс.руб.)	8012	7598,4	6729,8
Чистая прибыль, (тыс.руб.)	0	0	-12,9
Количество рабочих мест, (чел.)	8	8	8

Резиденты Бизнес-инкубатора принимают активное участие в различных городских, республиканских и российских мероприятиях (конференции, форумы, круглые столы, выставки), а также конкурсах.

По состоянию на 1 января текущего года за время деятельности через бизнес-инкубатор г. Кызыл прошло 69 проектов, из них согласно проведенным мониторингам 61% СМП продолжают свою деятельность.

Таким образом, наблюдается отрицательная динамика и снижение финансово-экономических показателей деятельности как Бизнес-инкубатора, так и резидентов.

Показатели бизнес-инкубатора, как объекта инфраструктуры господдержки предпринимательства.

Обучающие программы Бизнес-инкубатора

Основными партнерами бизнес-инкубатора в сфере образовательных услуг являются Тувинский государственный университет и техникумы и школы г. Кызыл.

Ежеквартально проводятся общие плановые семинары по тематикам «Основы предпринимательской деятельности», «Презентация бизнес-проекта», «Управление бизнес-проектами», «Управление персоналом», «Эффективные продажи», «Рекламные технологии и PR» и т.п.

Кроме того, по запросам резидентов (анкетирование) ведется индивидуальная оплата участия в специализированных семинарах, проводимых иными организациями, по отраслям деятельности, в частности

«IT технологии», «Электронные аукционы. Реформы госзаказа», «Экспортный маркетинг», «Финансовый менеджмент» и т.п.

Также специалистами бизнес-инкубатора проводятся практикумы по составлению бизнес- и медиа-планов, коммерческих предложений.

В 2017 году было проведено 47 общих семинаров, в 2018 году - 64 семинара.

В начале декабря 2018 год ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ» организовал первый республиканский семинар «Управление успешным бизнес-инкубатором». Семинар был организован для руководителей бизнес-инкубаторов и представителей муниципальных образований, планирующих создание данной инфраструктуры поддержки предпринимательства в ближайшие годы. В ходе работы представители десяти районов республики обсудили вопросы внутренней и внешней работы бизнес-инкубатора, нормативного регулирования деятельности бизнес-инкубаторов и взаимодействие с инфраструктурой поддержки малого и среднего бизнеса.

Партнерская сеть и сотрудничество бизнес-инкубатора с организациями инфраструктуры поддержки предпринимательства.

В целях популяризации предпринимательства и повышения качества услуг ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ» постоянно наращивает партнерскую сеть с инфраструктурой поддержки малого и среднего предпринимательства и иными учреждениями, функционирующими в сфере услуг для предпринимателей либо представляющие их интересы.

За 6 лет сформировались более 20 постоянных партнеров: «Фонд поддержки предпринимательства РТ», Фонд развития малого предпринимательства РТ, Министерство по делам молодежи и семейной политике РТ (работа с молодежью), «Центр занятости населения г. Кызыл» (работа с безработными, поиск кадров).

Также в рамках взаимодействия с ассоциациями предпринимателей («Ассоциация предпринимателей г. Кызыл» и др.) и контрольно-надзорными органами (Инспекция федеральной налоговой службы, Пенсионный фонд,

Фонд социального страхования) проводятся совместные мероприятия, круглые столы и семинары.

Ежегодное количество информационно-консультационных мероприятий, проведенных совместно с партнерами, составляет более 50 ед., участниками которых являются все резиденты, а также лица, желающие открыть собственное дело.

Налажена работа с деловыми изданиями такими, как газета «Шын», и организациями, оказывающими услуги по организации семинаров и выставок.

Активно ведется внешняя работа Бизнес-инкубатора с безработными гражданами. В соответствии с приказом «Центр занятости населения г. Кызыл» в комиссии по распределению субсидий безработным гражданам на открытие собственного дела состоит представитель бизнес-инкубатора. На данной комиссии бизнес-инкубатором осуществляется поиск потенциальных резидентов. Так, 10% из числа резидентов являются получателями данной субсидии. В рамках взаимодействия представители Бизнес-инкубатора принимают участие в ярмарках-вакансиях, проводимых центром занятости, в целях поиска соискателей на вакантные должности резидентов.

Программа развития и поддержки молодежного предпринимательства.

Одной из приоритетных задач Правительства Республики Тыва в сфере развития бизнеса является популяризация молодежного предпринимательства. В связи с этим инфраструктурой поддержки субъектов малого и среднего бизнеса осуществляется постоянная работа с молодежными организациями и учебными заведениями республики.

На базе бизнес-инкубатора регулярно проводятся различные мероприятия с привлечением молодежи – это конкурсы бизнес-проектов и идей, семинары и дни открытых дверей

Популяризация предпринимательства среди молодежи.

Подведены итоги республиканского конкурса «Молодежный бизнес-проект 2018». Всего на конкурс подана 81 заявка. По итогам публичной защиты членами конкурсной комиссии 14 авторов проектов были рекомендованы на получение государственной поддержки.

Совместно с Министерством по делам молодежи спорта РТ организовали проведение выставок-ярмарок, приуроченной к Итоговому форуму молодых предпринимателей – 2017 и 2018 годов в Центре традиционной тувинской культуры. Участники выставки могли продать свою продукцию, а также найти своих будущих клиентов [33, с. 236].

Также в 2018 г. по договору, заключенному с Министерством по делам молодежи и спорта РТ, специалисты бизнес-инкубатора проводили обучения, экскурсии, встречи с успешными предпринимателями для школьников и студентов республики. Своим опытом и историями успеха поделились такие предприниматели, как ИП Куулар У. К., ИД «Алдын-Сай», ИП Тагаланов Буян, РА «Городок», ТД «Аржаан», ДЦ «Аистенок», ДЦ «Совушка» и другие.

Специалисты ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ» оказывают постоянную методическую и практическую помощь, а также активно сотрудничают с молодыми предпринимателями. На сегодняшний день успешно развивает свою деятельность Детский центр «Аистенок», основателем и директором которого является Айгуш Сат, целеустремленный и активный предприниматель, эксперт в области маркетинга, член Сообщества молодых предпринимателей Тувы. Пользуется особой популярностью организация быстрого питания «Lite Food» ИП Иргит А.Р., реализующая свою продукцию в зданиях Дома Быта, Музыкально-драматическом театре, скульптурном комплексе «Центр Азии». Шенне Кужугет руководитель Детского центра «Совушка» с группой круглосуточного пребывания. Также постоянно обращаются за консультациями молодые предприниматели:

- Хомушку Сай-Хонаш Сергеевич г.Кызыл тренажерный зал «Маадыр» участник республиканского конкурса «Молодежный бизнес-проект 2016»
- Алдын-Чечек Ховалыг - кислородные коктейли «ОНУ»
- Чаш-оол Аймир - владелец банкетного зала «Олчей-Кежии», кафе «Белдир-Кежии» и розничного магазина.

Также в ходе проведенной работы некоторые из слушателей данных курсов решили открыть свое дело и принять участие в «Молодежном бизнес-проекте – 2018», проводимом Министерством по делам молодежи и спорта РТ.

Были совершены выезды в МБОУ СОШ п.Хову-Аксы, п.Кызыл-Мажалык, с.Чаа-Холь, с.Бай-Хаак, г.Ак-Довурак, пгт.Каа-Хем. Данная работа будет продолжена в следующем году. Практическим результатом этого направления стал второй Республиканский конкурс среди школьников «Мой бизнес-проект 2018», где были представлены наиболее интересные проекты. Всего на конкурс поступило 25 работы школьников. В финал были отобраны 10 участников, проекты которых вызвали наибольший интерес конкурсной комиссии.

На базе ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ» Министерство по делам молодежи и спорта РТ организовало на Всемирной неделе предпринимательства интенсив-курс для молодых предпринимателей с участием бизнес-тренеров из города Кемерово А.Москвина и М.Северина, в котором приняли участие более 50 слушателей.

Программа по популяризации предпринимательской деятельности среди молодежи реализуется с 2014 года. Основными мероприятиями популяризации молодежного предпринимательства являются участие молодежи республики во Республиканском молодежном форуме «Дурген» (резиденты БИ принимают участие в данном форуме с 2014 года). Всего за 4 года приняло участие 1 250 человек, по направлениям «Предпринимательство» и «Инновации» - 713 человек. По линии

Министерства экономики было выделено 3 гранта победителям по направлениям на создание и продвижение собственного бизнеса.

В июле 2017-2018 г.г. на базе бизнес-инкубатора г. Кызыла молодежными организациями предпринимателей и инфраструктурой был проведен отборочный этап участников форума. Во время работы форума консультанты центра поддержки предпринимательства, фонда, бизнесинкубатора и тренерский состав бизнес-школы также оказывали консультационные и образовательные услуги по вопросам ведения бизнеса.

Как итог, в 2017 году 2 участника форума прошли конкурсный отбор и стали резидентами бизнес-инкубатора, в 2018 году 1 участник стал резидентом.

С 2019 года начинает реализовываться совместный проект «Республиканский конкурс по решению бизнес-кейсов», который будет проходить в 2 этапа (районный, республиканский) и позволит выявить наиболее активных, креативных молодых людей способных и желающих открыть собственное дело. Данный Конкурс строится на конкретных бизнес-проектах резидентов бизнес-инкубатора, что дополнительно позволит разработать рекомендации по повышению эффективности данных проектов.

Также в рамках популяризации молодежного предпринимательства на все семинары, проводимые бизнес-инкубатором для резидентов, по квоте через учебные заведения приглашается молодежь, планирующая открыть собственное дело. Таким образом, проводится и популяризация услуг инкубирования.

Популяризация предпринимательства среди студентов.

Специалисты нашего учреждения помогли студентам ГБПОУ РТ Тувинского техникума предпринимательства для участия в полуфинале Национального чемпионата "Молодые профессионалы" (WorldSkills Russia) в Сибирском федеральном округе в г. Красноярск.

Ежегодно бизнес-инкубатор выступает соорганизатором республиканских конкурсов бизнес-проектов и идей студентов вузов и ссузов, проводимых ТувГУ.

Под патронатом бизнес-инкубатора находится Техникум предпринимательства, экономический факультет ТувГУ, с учащимися которого 2-3 раза в год проводятся классные часы, встречи и мастер-классы молодых предпринимателей, консультации по вопросам составления бизнес-планов, открытия собственного дела и участия в республиканских мероприятиях по вовлечению молодежи в предпринимательскую деятельность.

Также ежеквартально проводятся Дни открытых дверей для молодежи с участием инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса (консультации) и резидентов (мастер-классы). Кроме того, при участии Центра трудоустройства ТувГУ дважды в год организуются ярмарки вакансий, в целях поиска соискателей на вакантные должности резидентов.

Популяризация предпринимательства среди школьников

Ежегодно, начиная с 2014 года бизнес-инкубатор принимает участие в республиканском (финальном) этапе конкурса «Лучший школьный бизнеспроект», организованным Министерством образования РТ.

В рамках данных мероприятий также проводятся Дни открытых дверей в бизнес-инкубаторе. Только в 2018 году в стенах инкубатора побывало более 250 школьников, которые получили информацию о деятельности данной инфраструктуры поддержки предпринимательства, мастер-классы резидентов бизнес-инкубатора, а также прошли краткий тренинг по открытию собственного дела.

Проекты школьников, участвовавших в финальных этапах конкурсов в дальнейшем сопровождаются сотрудниками бизнес-инкубатора.

С учетом вышеизложенного можно констатировать активную и плодотворную работу Бизнес-инкубатора по выстраиванию партнерской сети, популяризации предпринимательства и повышению бизнес-активности

населения в регионе, работе с молодежью, разработке и проведению обучающих программ как для потенциальных, так и для существующих предпринимателей, а также для сотрудников инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В БИЗНЕС-ИНКУБАТОРЕ

3.1. Проблемы эффективности деятельности

В ходе своего функционирования ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» вступает в различные финансовые отношения: с органами государственной власти Республики Тыва по вопросу получения бюджетных ассигнований (субсидии) и их использования, с органами государственной власти, физическими лицами по поводу выполнения обязательств в денежной форме, с работниками учреждения по поводу формирования и использования фонда оплаты труда, при этом материальным носителем данных отношений являются финансовые ресурсы.

Источники финансовых ресурсов, а также принципы их формирования и дальнейшего использования зависят от вида и характера предоставления услуг, которые оказываются бюджетными учреждениями [34, с. 26].

Деятельность Государственного бюджетного учреждения Республики Тыва «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» в целом соответствует требованиям нормативных правовых актов, регулирующих деятельность бизнес-инкубаторов в Российской Федерации.

Деятельность и услуги, оказываемые Бизнес-инкубатором, а также процессы и технологии, применяемые организацией, управляющей деятельностью Бизнес-инкубатора, соответствуют требованиям Приказа Минэкономразвития России от 24 апреля 2013 г. N 220.

Квалификация и опыт руководящего состава и сотрудников Бизнес-инкубатора в целом соответствуют требованиям занимаемых должностей, а организационную эффективность Бизнес-инкубатора можно считать высокой.

Но наблюдается уменьшение показателей по поступлениям от оказания ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» услуг, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе.

Наблюдается также уменьшение финансирования с республиканского бюджета примерно на 6% в 2017 г. по сравнению с 2016 г., и 8% по сравнению с 2018 г. к предыдущему году, тем самым с каждым годом наблюдается уменьшение количества резидентов государственного бюджетного учреждения «Бизнес-инкубатор Республики Тыва».

Также наблюдается отрицательная динамика и снижение финансово-экономических показателей деятельности как Бизнес-инкубатора, так и резидентов.

Бизнес-инкубатор вынужден оказывать значительную часть образовательных услуг силами своих сотрудников, которые не имеют достаточного опыта предпринимательской деятельности, или в рамках единичных мероприятий с приглашенными лекторами. Опытных предпринимателей, к которым начинающие предприниматели могли бы иметь доступ на постоянной основе нет.

Нехватка технических специалистов практически всех уровней квалификации и (или) их высокая стоимость ограничивают число новых стартапов и возможности резидентов бизнес-инкубатора в плане найма персонала для развития.

В силу недостатка образования и опыта у предпринимателей возникают значительные трудности при взаимодействии с иностранными партнерами и инвесторами, что препятствует выходу компаний на международные рынки. Это объясняется следующими основными причинами:

- Слабое знание английского языка;
- Отсутствие навыка проведения презентаций;
- Плохое понимание принципов ведения бизнеса, принятых на международных рынках;
- Отсутствие понимания принципов работы венчурного рынка.

Отсутствие лабораторий, производственных и складских помещений или недостаточная технологическая оснащенность инкубатора препятствует созданию либо замедляет развитие компаний-резидентов. Предприниматели

вынуждены закупать дорогостоящее оборудование, самостоятельно искать возможности аренды помещения и оборудования вне инкубаторов.

Крупные потенциальные заказчики не рассматривают факт резидентства в инкубаторе в качестве преимущества потенциального поставщика с точки зрения его репутации. Таким образом, прохождение компанией отбора, наличие на объекте экспертной, финансовой и бизнес-экосистемы поддержки резидентов, а также постоянный контроль со стороны администрации инкубатора не являются, по мнению крупных заказчиков, значимыми преимуществами.

ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» проводит активную и плодотворную работу по выстраиванию партнерской сети, популяризации предпринимательства и повышению бизнес-активности населения в регионе, работе с молодежью, разработке и проведению обучающих программ как для потенциальных, так и для существующих предпринимателей, а также для сотрудников инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

Деятельность Государственного бюджетного учреждения Республики Тыва «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» представляется неэффективной.

3.2. Рекомендации по повышению эффективности деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»

1. Сайт

В виду отсутствия на сайте Бизнес-инкубатора <http://bi.tuva.ru> информации о структуре организации и кадровом потенциале, необходимо разработать раздел «Наши кадры» («Команда бизнес-инкубатора» и т.п.). Данный раздел должен включать описание организационной структуры Бизнес-инкубатора, ФИО, должности, фото, сферы обязанностей и контакты сотрудников.

В соответствии с п. 3.3.7. Приказа Министерства экономического развития Российской Федерации от 1 июля 2014 г. N411 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2014 году предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации» (далее – Приказ Минэкономразвития России от 1 июля 2014 г. N411) необходимо на постоянной основе публиковать и обеспечивать обновление (не реже двух раз в месяц) в сети «Интернет», в том числе на федеральном портале малого и среднего предпринимательства Минэкономразвития России по адресу: <http://smb.gov.ru> следующей информации:

- общие сведения о бизнес-инкубаторе;
- сведения об учредителях бизнес-инкубатора;
- сведения о помещениях бизнес-инкубатора, а также информацию об условиях и сроках проведения конкурсных отборов на размещение в бизнес-инкубаторе субъектов малого предпринимательства и организаций, образующих инфраструктуру поддержки малого и среднего предпринимательства;
- сведения о субъектах малого предпринимательства и организациях, образующих инфраструктуру поддержки малого и среднего предпринимательства, размещающихся в бизнес-инкубаторе с указанием информации об их отраслевой принадлежности, производимых товарах, оказываемых услугах;
- сведения о деятельности бизнес-инкубатора, об его услугах, в том числе о стоимости предоставляемых услуг;
- отчеты о деятельности бизнес-инкубатора за предыдущие годы с момента создания;
- дополнительные информационные сервисы (например, базы данных по государственным и муниципальным закупкам, базы данных по

субконтрактам, сведения о мерах поддержки для субъектов малого и среднего предпринимательства).

С учетом того, что все большее количество людей заходит в Интернет с мобильного устройства (смартфона, планшета или обычного мобильного телефона) рекомендуется разработать мобильную версию сайта.

2. Кадровая политика

Работу с резидентами в Бизнес-инкубаторе осуществляет Управление проектами, в составе которого работают только два управляющих менеджера (менеджера проектов).

Как показывает международная практика, один менеджер может эффективно работать максимум с тремя-пятью проектами. Таким образом, на увеличение проектов и числа резидентов нужно увеличить число сотрудников, и финансирование учреждения.

Согласно п. 3.4.3. Приказа Минэкономразвития России от 1 июля 2014 г. N411 менеджеры осуществляют непосредственное участие в процессах бизнес-инкубирования от поиска, отбора и оценки проектов до создания модели бизнеса и разработки концепции выхода на рынок резидентов бизнес-инкубатора.

П. 3.4.5. Приказа Минэкономразвития России от 1 июля 2014 г. N411 говорит о том, что организация, управляющая деятельностью бизнес-инкубатора, должна обеспечивать прохождение сотрудниками организации обучающих курсов и тренингов, направленных на организацию процессов бизнес-инкубирования.

Таким образом, рекомендуется расширить штат менеджеров проектов и обучить их по специализированной программе по подготовке менеджеров Бизнес-инкубатора.

3. Процессы и технологии, применяемые организацией, управляющей деятельностью Бизнес-инкубатора

В соответствии с п. 3.1.5 Приказа Минэкономразвития России от 1 июля 2014 г. N411 организация, управляющая деятельностью бизнес-

инкубатора, должна реализовывать следующие процессы бизнес-инкубирования:

- поиск, оценка перспективности и отбор проектов для размещения в бизнес-инкубаторе;
- мониторинг и анализ последовательности и эффективности шагов в создании стратегии выхода резидентов бизнес-инкубатора на рынок (маркетинг, финансовое планирование, разработка технологии, создание команды);
- внесение рекомендаций и принятие мер, направленных на развитие проекта;
- анализ эффективности деятельности компаний, являвшихся резидентами бизнес-инкубатора (выпускников бизнес-инкубатора), в условиях реального рынка и оказание им консалтинговых услуг.

Несмотря на то, что в Бизнес-инкубаторе ежеквартально проводится мониторинг деятельности резидентов на основании анкетирования, стоит пересмотреть систему мониторинга в соответствии с новыми требованиями.

С этой целью рекомендуется приобрести лицензионное программное обеспечение «Программный продукт для расчета и планирования преинкубационного и инкубационного процесса для резидентов бизнес-инкубаторов и субъектов малого предпринимательства», которое позволит систематизировать и автоматизировать процессы бизнес-инкубирования.

Работа с использованием данной программы предоставит следующие возможности:

- Проведение системного анализа макро- и микрорынков в стадии рыночного исследования.
- Выявление причинно-следственных связей и зависимостей в области рыночного исследования на стадии зарождения проекта и до стадии появления на рынке готового продукта.
- Моделирование предполагаемых осложнений в стадии инкубирования и преинкубирования.

- Выявление максимально эффективной стратегии в развитии компании.
- Снижение степеней риска, связанных с выходом компании на международный рынок.
- Эффективное позиционирование предприятия.
- Анализ слабых сторон проекта и корректировка в режиме постоянно меняющихся рыночных условий.

Также рекомендуется расширить существующий экспертный совет для оценки проектов путем включения представителей научного и бизнес-сообщества.

4. Мониторинг деятельности бизнес-инкубатора

С целью повышения эффективности деятельности бизнес-инкубатора, оценки тенденций и динамики его развития, принятия своевременных управленческих решений рекомендуется ежегодно проводить мониторинг деятельности бизнес-инкубатора.

Мониторинг деятельности бизнес-инкубатора должен осуществляться по таким показателям, как:

- деятельность (функционирование) процессов бизнес-инкубатора;
- достижение целевых плановых показателей;
- результаты деятельности резидентов бизнес-инкубатора.

Система мониторинга включает следующие этапы:

- сбор информации о деятельности бизнес-инкубатора (отчеты);
- оценка и анализ результатов деятельности бизнес-инкубатора, выявление отклонений (и их причин) от запланированных показателей;
- разработка мероприятий, направленных на устранение причин отклонений от запланированных показателей;
- разработка предложений по возможной корректировке плановых показателей.
- разработка мероприятий по повышению качества работы инкубатора.

Ежегодный анализ деятельности проводится руководством бизнес-инкубатора и представителями учредителя. Источниками информации для анализа результативности деятельности инкубатора являются:

- данные о выполнении результатов предыдущего (прошлогоднего) анализа деятельности;
- данные по достижению целевых плановых показателей бизнес-инкубатором в целом и его структурными подразделениями (отделами);
- результаты по оценке удовлетворенности резидентов (инкубируемых компаний), пожелания, рекомендации, отзывы;
- динамика развития компаний-резидентов (в целом по бизнес-инкубатору и по отдельным организациям);
- выводы на основе анализа выполнения процессов (информация о результативности процессов);
- Претензии/рекламации к партнерским организациям;
- данные о результатах проверок внешними контролирующими органами;
- результаты работ менеджеров проектов;
- изменения, вызванные новыми рыночными стратегиями, политическими и общественными условиями, которые могут повлиять на миссию и цели бизнес-инкубатора;
- предложения по улучшению деятельности со стороны учредителей, партнеров, резидентов и сотрудников бизнес-инкубатора.

Вышеуказанные сведения анализируются, выявляются отклонения (их причины) от запланированных показателей и пути улучшения деятельности бизнес-инкубатора.

Мониторинг деятельности бизнес-инкубатора целесообразно проводить по показателям, указанным в таблице 3.1. Анализ результатов необходимо проводить как в абсолютных показателях, так и в динамике (% прироста по отношению к прошлым отчетным периодам) [43, с. 6].

Таблица 3.1.

**Основные показатели эффективности и результативности деятельности
ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ»**

№ п/п	Наименование критерия	Значения по годам		
		2016	2017	2018
1.	среднесписочная численность работников ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ»	8	8	8
2.	среднемесячная зарплата труда работников ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ»	12800	13110	14530
3.	количество резидентов (инкубируемых компаний);	14	8	6
4.	средняя стоимость 1 рабочего места в ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ»	5600	7200	7600
5.	количество потраченных бюджетных средств (тыс. руб.) на 1 резидента (аренда, консультационные услуги, обучение, бухгалтерские услуги, маркетинговые, проч.);	4370	5490	0
6.	объем налоговых поступлений в местный бюджет от резидентов, тыс. руб.;			
7.	количество резидентов, курируемых одним сотрудником ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ» - менеджером проектов;	1	1	0
8.	количество предоставляемых консультационных услуг в ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ»;	1090	1222	1354
9.	% рабочего времени менеджеров, затрачиваемого на оказание консультативной помощи резидентам;	15	25	29
10.	количество консультаций/ обучения/семинаров для резидентов в год по направлениям (указать направления и кол-во часов);	36	47	64
11.	количество организаций – партнеров ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ»;	5	6	8
12.	количество обращений резидентов за услугами организаций-партнеров ГБУ «Бизнес-инкубатор РТ»;	92	128	133
13.	среднесписочная численность работников в организациях - резидентах;	34	42	63
14.	среднемесячная заработная плата в организациях - резидентах;	9000	11000	14000
15.	объем привлеченных (частных) инвестиций в проекты резидентов, тыс. руб.;	32,0	28,9	33,4
16.	% выполнения бизнес-планов резидентами, план/факт;	15	36	48
17.	стоимость основных фондов резидентов (общая), тыс. руб.;	145,0	132,0	144,0
18.	оборотные средства резидентов в год (в целом и по каждому резиденту), тыс. руб.;	17	23	31
19.	средние темпы роста ежегодного оборота компаний-резидентов %;	19	22	29

Важным шагом в процессе мониторинга деятельности бизнес-инкубатора является объективная оценка результатов его деятельности. В ходе этой оценки необходимо выявить:

- направления деятельности, которые отстают от плановых показателей, причины такого отставания;
- направления деятельности, которые опережают плановые показатели, причины их опережения;
- направления деятельности, которые исполняются в соответствии с планом.

В ходе мониторинга деятельности бизнес-инкубатора проводятся работа по определению слабых мест (отклонений) от запланированных показателей и разработка мероприятий по повышению качества работы бизнес-инкубатора.

Результатом мониторинга деятельности бизнес-инкубатора должен стать план мероприятий, содержащий корректирующие действия, направленные:

- на повышение эффективности и результативности деятельности инкубатора;
- повышение результативности каждого из процессов бизнес-инкубатора;
- повышение качества предоставляемых услуг в соответствии с требованиями потребителей;
- улучшение инфраструктуры, производственной среды, ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поддержка малого предпринимательства на основе бизнес-инкубирования в стратегической перспективе рассматривается как важнейший фактор социально-экономического развития нашей страны. Особенно важным для экономической среды является создание значительного числа таких бизнес-инкубаторов, главное назначение которых – стать основой региональной инфраструктуры поддержки малого бизнеса. Это направление особенно значимо в тех регионах и городах, благополучие которых строилось преимущественно на процветании крупных градообразующих предприятий, в настоящий момент находящихся в состоянии кризиса. На базе этих предприятий происходит образование различных дочерних фирм, что нередко сопровождается массовым сокращением работающих. В этом отношении одними из важных направлений региональной, городской социально-экономической политики являются развитие и поддержка малого бизнеса, а следовательно, и совершенствование инфраструктуры такой поддержки, элементом которой является бизнес-инкубатор.

Бизнес-инкубатор представляет собой определенную целостную систему, структуру, основное предназначение которой заключается в создании комплекса условий для благоприятного и устойчивого развития малых инновационных предприятий, выраженное посредством комплекса определенных услуг.

Основную долю клиентов инкубаторов в Республике Тыва, составляют компании, занимающиеся производством (продукты питания, пошив одежды, производство мебели, ремесло и производство сувениров) тогда как бизнес-инкубатор должен «вращивать» высокотехнологические компании с самых ранних этапов с момента зарождения идеи.

Так же было определено, что бизнес-инкубатор, созданные как самостоятельные структуры, чаще всего решают задачи, стоящие перед

местными властями по развитию малого бизнеса в регионе и относятся к представителям «социальной» стратегии. В России также имеется опыт плодотворного сотрудничества малого и крупного бизнеса через бизнес-инкубирование.

Невозможно не заметить отрицательную динамику дохода и количества резидентов ГБУ «Бизнес-инкубатора Республики Тыва». В работе проведен анализ основных показателей эффективности деятельности бизнес-инкубатора, и предложены рекомендации по повышению эффективности деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатора Республики Тыва».

Мною было выявлено что, бизнес-инкубаторы играют важную роль в обеспечении экономического развития регионов, а власти уделяют мало внимания развитию инфраструктуры инкубирования: фондам рисковому капиталу, лизинговым организациям, страховым организациям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ //Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 1: [принят Государственной Думой 16 июля 1998 г.: одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 г. №146-ФЗ]; офиц. текст: по состоянию на 3 ноября. 2012г. / М-во юстиции Рос. Федерации. - М., 2012. – 141 с.
3. Постановление от 16 октября 2008 г. №634 Об утверждении республиканской целевой программы «Государственная поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Тыва на 2012-2013 годы».
4. Постановление от 9.10.2011 г. № 502 «О создании государственного автономного учреждения «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» путем изменения типа существующего государственного учреждения «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»
5. Устав ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»
6. Положение о порядке и условиях предоставления Фондом «Фонд поддержки предпринимательства РТ» займов субъектам малого и среднего предпринимательства
7. Отчет о деятельности ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва» за 12 месяцев 2017 года
8. Штатное расписание ГБУ «Бизнес-инкубатор Республики Тыва»
9. Республиканская целевая программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Тыва на 2017-2018 годы»
10. Ажекбаров К.А., Атаканов А.Н. О государственной поддержке малого предпринимательства в странах СНГ//Национальное содружество бизнес-инкубаторов-М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2014.-324 с.

11. Айгистова О.В. Основы построения бизнес-инкубаторов.//О.В. Айгистова, В.Л. Горбунов, В.Ш. Каганов и др.// - М.: Издательская корпорация «Логос», 2014.-295 с.

12. Аралов А.С. Системные решения в управлении малым и средним бизнесом//Национальное содружество бизнес-инкубаторов-М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2015.-329 с.

13. Архипов А.Т., Баткилина Т.Н., Калинин В.В. Государство и малый бизнес: финансирование, кредитование и налогообложение // вопросы экономики. 2012-№ 4.-С.44.

14. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2011. – 368 с.

15. Афанасьев В.Т. Малый бизнес: проблемы становления //Российский экономический журнал, 2014.-С.27.

16. Багрова Н.В. Бизнес-инкубаторы как структурные подразделения бизнес-центров (опыт ленинградской области). Положительный опыт малого предпринимательства в России /Аналитический сборник. — М: АМиР, ИПИ, 2015. – 254 с.

17. Бизнес-инкубатор - как инфраструктура поддержки малого бизнеса Республики Тыва. Очур-оол Ш.В., Манчык-Сат Ч.С./ АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭТНОЭКОЛОГИЧЕСКИХ И ЭТНОКУЛЬТУРНЫХ ТРАДИЦИЙ НАРОДОВ САЯНО-АЛТАЯ/ Материалы III международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, посвященной 20-летию юбилею Тувинского государственного университета, Году народных традиций в Республике Тыва. Тувинский государственный университет. 2015 С. 239-240.

18. Блинов А.О. Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности. М., 2012. -109 с.

19. Богомоллов В.А., Богомоллова А.В. Антикризисное регулирование экономики: Теория и практика. ЮНИТИ, 2008.- 153 с.

20. Горбунов В. Л. Маркетинговое исследование базовых бизнес инкубаторов // Бизнес - инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и зарубежный опыт. Под общей ред. Э. Маркварта - М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2015. – 159 с.

21. Горбунов В.Л., Сошников Г.А. Концепция развития сети бизнес-инкубаторов в РФ// Национальное содружество бизнес-инкубаторов-М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2015.-207 с.

22. Гражданкина Е.В. Экономика малого предприятия: учебное пособие. - М.: Изд-во Гросс Медиа, 2015.-125 с.

23. Деминг, Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. (Пер. Ю.П. Адлера и В.Л. Шпера) // Методы менеджмента качества. - 2014. № 10. – С.24.

24. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в Республике Тыва. Манчык-Сат Ч.С., Дагба-Лама Э.Э. Тип: статья в сборнике трудов конференции Язык: русский Год издания: 2016 С. 207-209.

25. Каганов В.Ш., Рыбин М.В. Как создать и сделать успешным бизнес-инкубатор: Учебно-практическое пособие.-М.:Агроконсалт, 2014,- 45 с.

26. Касьянов А.В., Все о малом предпринимательстве. Регистрация, учет, налоги: полное практическое руководство / А.В. Касьянов. – М.: ГроссМедиа, 2013. –536 с.

27. Колесникова Л.А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием/ М.: Новый Логос, 2015. - 277 с.

28. Лаптева О.И. Проблема развития моногородов, Механизмы развития малого предпринимательства в России /Аналитический сборник. — М.: Академия менеджмента и рынка, 2014.-548 с.

29. Лобачевский Н.И. Международный инкубатор Университета Мэриленда информационно-аналитические материалы. Нижний Новгород, 2013.-17 с.

30. Ломоносова Т.В. Основы создания бизнес-инкубаторов для поддержки малого предпринимательства в России / Т.В. Ломоносова. М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2015.-108 с.

31. Львов Ю.А. «Основы экономики и организации бизнеса» - Спб.: ГМП «Фармико», 2013.-140 с.

32. Маньков В. Институтционные аспекты государственного регулирования малого бизнеса / В. Маньков // Вестник МГУ. – Сенрия 6 – Экономика – 2014. - №2.-С.25.

33. Молодежное предпринимательство в Республике Тыва. Очур-оол Ш.В., Манчык-Сат Ч.С./ АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭТНОЭКОЛОГИЧЕСКИХ И ЭТНОКУЛЬТУРНЫХ ТРАДИЦИЙ НАРОДОВ САЯНО-АЛТАЯ. Материалы III международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, посвященной 20-летнему юбилею Туvinского государственного университета, Году народных традиций в Республике Тыва. Туvinский государственный университет. 2015 С. 236-238.

34. Оптимальная практика работы бизнес-инкубаторов. Пер.с англ./Европ. экон. комиссия ООН (ЕЭК ООН). -2-е изд. - (Швейцария): Изд. ООН,2014.-26 с.

35. Основы построения бизнес-инкубаторов. М.: Издательская корпорация «Логос», 2014.-53 с.

36. Оценка организации (предприятия, бизнеса): учебник / А.Н. Асаул, В.Н. Старинский, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский; под ред. А.Н. Асаула; АНО «Институт проблем экономического возрождения», ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет», Волжский политехнический институт (филиал ФГБОУ ВолгГТУ). - Санкт-Петербург : АНО «ИПЭВ», 2014. - 480 с.: табл., схем. - Библиогр.: с. 463. - ISBN 978-5-91460-034-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434790>

37. Предпринимательство: Учебник / Под. ред. М.Г. Лакусты. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 448 с.

38. Репин, В.В., Елиферов, В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2015. – 408 с.

39. Рыбина М.Н. Основные этапы становления малого предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. - №2. - 2014. – С.144.

40. Создание и функционирование бизнес-инкубатора. Практические рекомендации для органов местного самоуправления. - М.: Изд. Общероссийской организации Деловая Россия, 2014.-212 с.

41. Тормышева Т.А. Система управления бизнес-инкубатором на муниципальном уровне / Т.А. Тормышева// Практика муниципального управления. -2011. - №7 (июль) – 24 с.

42. Тормышева, Т.А. Зарубежный опыт реализации бизнес-инкубаторами программ поддержки инновационной деятельности (на примере Индии и Китая) / Т.А. Тормышева // Экономика и управление в XXI веке: Тенденции развития: сборник материалов I международной научно-практической конференции/Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Изд. НГТУ, 2013. – 453 с.

43. Тормышева, Т.А. Мониторинг деятельности бизнес-инкубатора / Т.А. Тормышева // Практика муниципального управления. - 2013. - 2 (февраль). – С.6.

44. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник.-М.:ЗАО «Бизнес-школа», 2015.-106 с.

45. Шепостов О.Н. Современные тенденции развития малого предпринимательства в России / О.Н. Шепостов // Вопросы экономики. - 2013.-163 с.

46. Щугин Г.В, Жуков Д.М., Хацкевич Л.Д. Система экономического и финансового управления бизнес-инкубаторами. Воронеж, 2016.-250 с.

47. Щугин Г.В. Анализ деятельности бизнес-инкубаторов и перспективы их развития в условиях реформирования экономики. Автореферат кандидатской диссертации - Воронеж, 2015. - 263 с.

48. Официальный сайт Министерства Экономики РТ [URL] <http://www.mert.tuva.ru/directions/entrepreneurship/law/> (Режим доступа свободный. Время посещения: 22.02.2019 г.)

49. Программы развития малого предпринимательства в Республике Тыва. [URL] <http://www.spb-mb.ru/index.php?page=74> (Режим доступа свободный. Время посещения 18.02.2019 г.).

50. Консультационно – поисковая система Консультант Плюс Статья 15. [URL] http://base.garant.ru/12154854/#block_9