

ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ ԻՆԿՈՒԲԱՏՈՐՆԵՐԻ
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

ՆՈՆԱ ԽԱԶԱՏՐՅԱՆ

Բիզնես ինկուբատորները՝ լինելով նորարարական գաղափարների զենե-րացման և հասունացման կենտրոններ, օժտված են տարբեր կարգավիճակնե-րով՝ պետական, հասարակական, մասնավոր, նաև համալսարանական: Մի-ջազգային պրակտիկայում հատկապես լայնորեն տարածված են համալսարա-նական բիզնես ինկուբատորները, քանի որ ավանդույթի ուժով հենց բուհերն են հետազոտական գործունեությունն առաջ մղող օղակը: Սակայն, ներգրավելով ֆինանսական և մարդկային զգալի ռեսուրսներ, համալսարանական ինկուբա-տորներին ոչ միշտ է հաջողվում արդարացնել իրենց շահառուների սպասելիք-ները, քանի որ գեներացված գաղափարները այդպես էլ մնում են ինկուբատոր-ների ներսում, չեն առևտրայնացվում և դժվարությամբ են կիրառվում գործնա-կանում: Հետևաբար, կարևորվում է ձեռներեցական էկոհամակարգի համա-տեքստում համալսարանական ինկուբատորների գործունեության արդյունա-վետության դիտարկումը, որով բացահայտվում են նորարարական գաղափար-ների ինկուբացիայի թույլ օղակները: Հոդվածում առաջարկվում է շահառուներ-ի սպասումների և դրանց փաստացի ձեռքբերումների հիման վրա համալսա-րանական բիզնես ինկուբատորների գործունեության արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանություն: Առաջարկվող մոտեցումը թույլ է տալիս վեր-լուծել ոչ միայն շահառուների ակնկալիքների իրական մակարդակը, այլև դի-տարկել բիզնես ինկուբատորների գործունեության բնույթը ձեռնարկատիրա-կան էկոհամակարգի համատեքստում: Արդյունքների գնահատման այս մո-տեցմամբ հնարավոր է դառնում պարբերաբար ընդլայնել և վերահսկել ինչպես բիզնես ինկուբատորների շահառուների շրջանակը, այնպես էլ նրանց նպա-տակների որակական կազմը, ինչը բխում է բիզնես միջավայրի դինամիկ փո-փոխությունների պահանջներից:

Բանալի բառեր – *բիզնես ինկուբատոր, արդյունավետություն, ձեռնարկատիրա-կան էկոհամակարգ, շահառուների սպասումներ, նորարարությունների գեներացիա, ուսումնասիրության հետազոտական բաղադրիչ, աշխատաշուկա*

Համալսարանական բիզնես ինկուբատորների գործընթացը ակտի-վացավ անցյալ դարի կեսերին, երբ արևմտյան առաջավոր բուհերի գոր-ծունեության ծանրության կենտրոնը կրթական ծառայությունների մա-տուցումից աստիճանաբար տեղափոխվեց հետազոտական ոլորտ: Գոր-ծարարության մրցակցային գաղափարները, որոնք ձևավորվում էին հե-

տագոտողների և ուսանողության շրջանում, կյանքի չէին կոչվում հատկապես այն պատճառով, որ դրանք չէին հասունացվում և հաջորդիվ ներկայացվում ձեռներեցներին այնպես, որ լինեին գրավիչ և հասկանալի: Արդյունքում, գործարարությանն առնչվող նորարարական գաղափարների ինկուբացիոն շրջանի կազմակերպման անհրաժեշտություն ծագեց, որն սկսեցին իրականացնել համալսարաններում: Բիզնես գաղափարների ինկուբացիոն շրջանը առաջին հերթին ենթադրում էր հասունացնել սաղմնային վիճակում գտնվող նորարարական գաղափարները և «փաթեթավորված» ներկայացնել գործարար հանրությանը այնպես, որ այն գրավիչ լինի ներդրողների, բիզնես հրեշտակների համար¹: Դրա շնորհիվ համալսարանական բիզնես ինկուբատորների աճի միտում գրանցվեց, և արդեն 2021 թվականին աշխարհում գործում էր շուրջ 7200 բիզնես ինկուբատոր, որից 5400-ը՝ համալսարանական միջավայրում:

Համալսարանները նորարարական գաղափարների ինկուբացիայի համար նպաստավոր են համարվում հատկապես այն առումով, որ ունեն գաղափարների գեներացման կադրային ներուժ՝ բաղկացած պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմից և ակտիվ ուսանողությունից, օգտագործում են աշխատանքային անվճար տարածքներ և հետազոտական գույք ու սարքավորանքներ, կարողանում են սեփական ռեսուրսների հաշվին ապահովել բիզնես ինկուբատորների գործունեության կայունություն և ինքնաֆինանսավորում: Մյուս կողմից, արդի համալսարանական բիզնես ինկուբատորները գրեթե շահույթ չեն հետապնդում և ձգտում են դառնալ ստարտափ էկոհամակարգերի կարեվորագույն մասնակից, որպեսզի ձեռք բերեն նորարարությունների ներդրմանն օժանդակող կենտրոններ և մրցակցային դառնան ոչ միայն կրթական, այլև հետազոտական շուկայում:

Ներկայումս ՀՀ-ում գործում են մեկ տասնյակի հասնող բիզնես ինկուբատորներ², որոնց հիմնական նպատակն է կապեր հաստատել տեխնոլոգիական շուկաների, գործարար և հետազոտական ոլորտների համայնքների հետ՝ աջակցելու սկսնակ ընկերությունների ստեղծմանը և նրանց հետագա զարգացմանը և ոչ թե որոշիչ դեր խաղալու նորարարական գաղափարների գեներացման գործընթացում: Դրան զուգահեռ՝ համալսարանական բիզնես ինկուբատորները սակավ են (- Հայաստանի ամերիկյան համալսարան, Հայաստանի պետական ագրարային համալսարան, Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարան, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան, Հայ-ռուսական (սլավոնական) համալսարան): Որպես կանոն՝ ՀՀ-ում գործող համալսարանական բիզնես ինկուբատորները փորձում են իրենց գործունեությունը ծավալել կայացած կազմակերպություններ-

¹ St' u Бизнес-инкубаторы для устойчивого развития в субрегионе СПЕКА, ООН, Женева, 2021, էջ 19:

² St' u Ձեռնարկությունների ինկուբատոր հիմնադրամի պաշտոնական կայք, eif.am

րի հետ գործարար կապեր հաստատելով՝ դրանով իսկ առավելապես դառնալով կամուրջ բուհերի և գործատուների միջև: Սակայն, կարծում ենք, որ համալսարանական բիզնես ինկուբատորների գործունեությունը առավելապես պետք է նպատակաուղղվի ստեղծարար մտքի արդյունքում ձևավորվող նորարարական գաղափարների հավաքագրմանը այնպես, որ դրանք պարզապես չփռվեն և սկսեն հասունանալ ինկուբացիոն միջավայրում:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ներկայումս գոյություն չունի հստակ վիճակագրություն առանձին երկրների բիզնես ինկուբատորների գործունեության արդյունքների վերաբերյալ: Ըստ առանձին երկրների պարբերաբար հրատարակվում է ազգային ձեռնարկատիրական հայեցակարգային համաթիվ (National Entrepreneurship Context Index), որը ձևավորող գործոնների շարքին են դասվում նորարարական գաղափարների գներացումն ու առևտրայնացումը, գործարարության մեկնարկին աջակցելը, ստարտափների ակտիվացման հնարավորությունները: Հայաստանի Հանրապետությունը 54 երկրների մեջ այդ համաթիվում 2019 թվականին զբաղեցրել է 27-րդ տեղը (տե՛ս աղյուսակ 1): Այսինքն՝ մեր հանրապետությունը հետնապահ դիրքերում չէ սկսնակ գործարարության, նորարարական գաղափարների կիրառման, մրցունակ ձեռնարկատիրության կազմակերպման ոլորտում:

Աղյուսակ 1

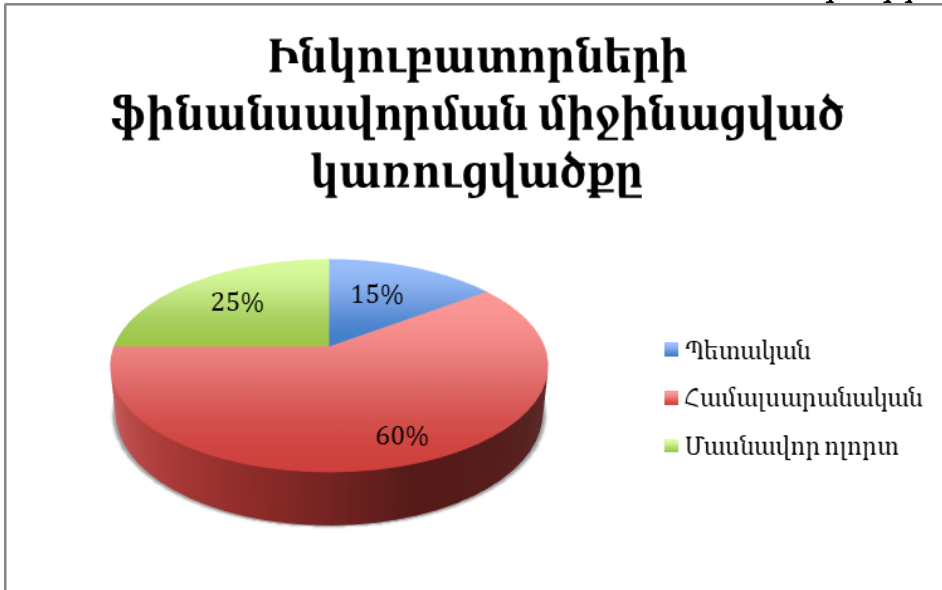
Երկրների վարկանիշավորումը ազգային ձեռնարկատիրական հայեցակարգային համաթիվով (NECI)³

#	Երկրներ	NECI
1.	Շվեյցարիա	6,05
2.	Հոլանդիա	6,04
3.	Կատար	5,91
4.	Չինաստան	5,89
5.	Արաբական Միացյալ Էմիրություններ	5,84
6.	Հնդկաստան	5,80
7.	Թայվան	5,63
8.	Ինդոնեզիա	5,69
9.	Նորվեգիա	5,52
10.	Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներ	5,31
----	-----	-----
27	Հայաստանի Հանրապետություն	4,63
28	Օման	4,61
----	-----	-----
54	Իրանի Իսլամական Հանրապետություն	3,15

³ Տե՛ս Global entrepreneurship monitor: Armenia National Report, 2019/2020, էջ133:

Այս առումով կարևոր է համալսարանական բիզնես ինկուբատորների գործունեության արդյունավետության գնահատումը: Կարծում ենք, որ շահույթ չհետապնդող և ոչ առևտրային բնույթի նման կառույցների գործունեության արդյունավետությունը գնահատելիս տնտեսական բաղադրիչը առանցքային նշանակություն չպետք է ունենա, և այստեղ առավելապես պետք է կարևորվի բիզնես ինկուբատորների շահառուների սպասումների իրականացման աստիճանը:

Գծապատկեր 1⁴



Որպես կանոն՝ շահառուները, համալսարանական բիզնես ինկուբատորներից, սպավող ակնկալիքներից բացի, այլ շարժառիթներ ևս ունեն (տե՛ս աղյուսակ 2): Պետությունը համալսարանական ինկուբատորները համարում է նորարարական գաղափարների «գեներացման դարբնոց» և փորձում է այդ կառույցների շնորհիվ բարձրացնել տնտեսության մրցունակության աստիճանը: Այդ իսկ պատճառով համալսարանական ինկուբատորներին հաճախ տրամադրվում են պետական դրամաշնորհներ բիզնես գաղափարների մրցույթները ֆինանսավորելու և դրանց ինկուբացիային աջակցելու նպատակներով: Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ համալսարանական բիզնես ինկուբատորների ֆինանսավորման մեջ պետության չափաբաժինը կազմում է միջինը 15% (տե՛ս գծապատկեր 1):

⁴ Տե՛ս **Седаков Д. М.** Государственное финансирование бизнес инкубаторов в России // Интернет журнал «Наукаведение», выпуск 2, март 2014:

Համալսարանական բիզնես ինկուբատորների շահառուների սպասումների և շարժառիթների շրջանակը⁵

Համալսարանական բիզնես ինկուբատորների շահառուներ	Շարժառիթներ	Սպասումներ
Պետություն	Խթանել նորարարությունների ներդրումը	Բարելավել մրցունակ տնտեսության աստիճանը
Ձեռներեցներ	Գործարարության ոլորտում կիրառել մրցակցային ծրագրեր	Կայուն դիրքեր գրավել ստարտափ էկոհամակարգերում
Համալսարանական վարչակազմ	Բարձրացնել համալսարանի համբավը հետազոտական ոլորտում	Բարելավել համալսարանի վարկանիշավորման մրցակցային դիրքերը
Պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմ	Ուսանողության շրջանում ակտիվացնել ստեղծարար գործունեությունը	Դասալրոցեստում բարձրացնել հետազոտական բաղադրիչի աստիճանը
Ուսանողներ	Կատարելագործել կիրառական կարողությունները	Դառնալ պահանջված մասնագետներ աշխատաշուկայում

Ձեռներեցները շահախնդիր են համալսարանական բիզնես ինկուբատորների հետ համագործակցելու և անգամ ֆինանսական աջակցություն ցուցաբերելու այն դեպքերում, երբ հետաքրքրվում են ինկուբացիոն շրջանում գտնվող գաղափարներով և տեսնում հեռանկարներ գործնականում դրանց ներդրման ուղղությամբ, հետևաբար մրցակցային նախագծերով հետաքրքրվելիս ֆինանսական աջակցության որոշակի չափաբաժին են ապահովում:

Բիզնես ինկուբատորների գործունեությամբ համալսարանները հատկապես ձգտում են գործարարության էկոհամակարգի մաս կազմել: Փորձը ցույց է տալիս, որ վարկանշային սանդղակներում առաջավոր դիրքեր են գրավում այն համալսարանները, որոնք կարևորագույն գործառնություններ են իրականացնում գործարարության էկոհամակարգի մաս կազմող մրցունակ գաղափարների գեներացման շղթայում (տե ս գծապատկեր 2): Արդյունքում համաշխարհային պրակտիկայում լայն տարածում է ստանում համալսարանական տանիքի ներքո բիզնես ինկուբատորների գործունեությունը, որը չափազանց շահավետ է բուհի համար ուսումնամեթոդական և անգամ ֆինանսական նկատառումներ:

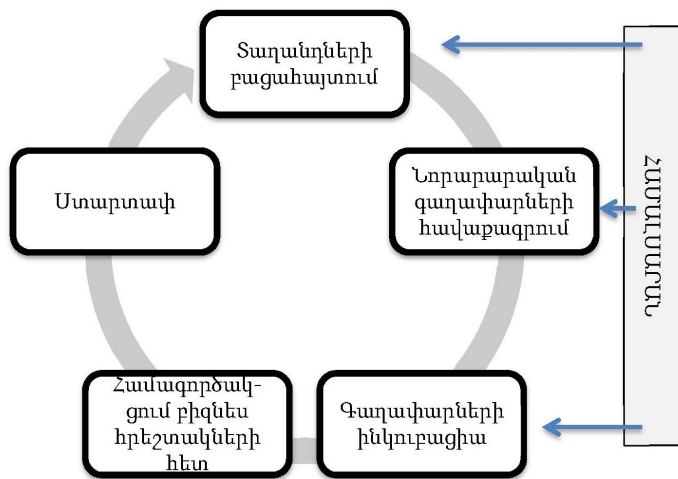
⁵ Հնդվածում զետեղված այս և հաջորդող բոլոր աղյուսակները և գծապատկերները կազմել է հեղինակը:

րով⁶: Դրանով հնարավորություն է ստեղծվում ուսանողությանը ընդգրկելու իրատեսական բիզնես ծրագրերում, պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմին խրախուսելու բիզնես նախագծերի առևտրայնացման և վաճառահանման հարցերում, հարթակ ստեղծելու ուսանողադասախոս անհատական շփումների ակտիվացման համար⁷:

Հետևաբար, ձեռներեցական էկոհամակարգի շղթայում համալսարանական բիզնես ինկուբատորների գործունեության առանցքային ուղղություններն են՝ տաղանդների բացահայտումը, նորարարական գաղափարների հավաքագրումը, որը, ի դեպ, իրականացվում է հենց ուսանողության շրջանում, և այդ գաղափարների ինկուբացիան (բիզնես նպատակադրումների հստակ թիրախավորում, բիզնես պլանների կազմում, նախագծային վերլուծություններ, հաշվարկներ)⁸: Ինկուբացիայի արդյունքում հասունացած և ձեռներեցների շրջանում արդեն իսկ ընկալելի նորարարական գաղափարները ներկայացվում են բիզնես հրեշտակներին կոնկրետ ներդրումային ծրագրեր իրագործելու նպատակով, որոնք էլ իրենց հերթին գաղափարի իրատեսականության և մասշտաբայնացման հնարավորության պարագայում օժանդակում են ստարտափի զարգացմանը (տե՛ս գծապատկեր 2):

Գծապատկեր 2

Համալսարանական բիզնես ինկուբատորները ձեռներեցական էկոհամակարգի շղթայում



⁶ Տե՛ս **Чепьюк О. Р.** Студенческий бизнес-инкубатор как часть инновационной системы университета, http://www.sbi.unn.ru/wp-content/uploads/2015/01/2014_Innovacii_Biznes-Inkubator-2_bez-soavtorov.pdf

⁷ Տե՛ս **Касен Г. А.** Студенческий бизнес-инкубатор как научно-интеллектуальное поле формирования специалистов-исследователей, <https://repository.kaznu.kz/bitstream/handle/123456789/5277/214-415-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁸ Տե՛ս **Габсатарова И. Д.** Организация студенческих бизнес инкубаторов, https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/53987/1/vfmu_2017_006.pdf

Համալսարանական բիզնես ինկուբատորների գործունեությամբ մոտիվացված է նաև ուսանողությունը⁹: Ուսումնասիրությունները վկայում են, որ ուսանողության շրջանում համալսարանական կրթության նկատմամբ սպասումների ներկայիս անբավարարության հիմնական պատճառներից է դասավանդման «հնաճությունը»¹⁰: Եթե արևմտյան բուհական միջավայրում ամեն ինչ հարաշարժ փոփոխվում է, ներմուծվում են կրթական նոր տեխնոլոգիաներ, ակտիվորեն թափ է առնում ուսանողակենտրոն ուսուցումը, ապա հայրենական բուհերում նման փոփոխությունները դանդաղում են: Պահպանելով դեռևս անցյալ դարից ժառանգած կրթական ավանդույթները՝ ուսումնառությունը բուհերում ոչ միշտ է արդյունավետ՝ հաճախ նաև ձանձրալի: Ժամանակն է որ այս առումով խորքային և ոչ թե ձևական բարեփոխումներ իրականացնելու: Ուստի առաջնահերթ է համալսարաններում ուսանողական բիզնես ինկուբատորների ձևավորումը:

Ուսանողությունը միշտ էլ առանձնացել է գործարարության ոլորտում նորարարական փայլուն գաղափարներով, որոնք անհրաժեշտ է առարկայացնել հենց համալսարանական միջավայրում բիզնես ինկուբատորի միջոցով¹¹: Համալսարանական բիզնես ինկուբատորի գործունեությամբ երիտասարդների բիզնես գաղափարները կյանքի են կոչվում. դեռևս ուսանողական տարիներին սկսած գործը բուհավարտ երիտասարդը շարունակում է համալսարանական միջավայրից դուրս՝ մրցակցային շուկայում: Դրանով են հնարավոր դառնում մի կողմից ուսումնառության տարիներին ուսանողին իրական բիզնես միջավայրին ծանոթացնել ու ուսանողակենտրոն ուսումնառություն կազմակերպել, մյուս կողմից՝ սոցիալական խնդիրներ լուծել շրջանավարտին աշխատանքի տեղավորելու և սեփական բիզնեսը սկսելու առումով¹²:

Բիզնես ինկուբատորում ուսանողական ձեռներեցության օպտիմալ շրջանը երկու տարին է, երբ գործարար իրատեսական միջավայրում իմբային աշխատանք է ծավալվում, և դասախոսների խորհրդատվություններով ուսանողն իր առաջարկած սեփական գործն է սկսում համալսարանի հովանու ներքո¹³: Այնուհետև ինկուբացիոն շրջանն անցած շրջանավարտները մուտք են գործում բիզնես միջավայր ինքնուրույնաբար ձևավորելով կազմակերպություններ:

⁹ St' u Студенческий бизнес-инкубатор – среда для создания инновационных продуктов и технологий, https://smu.bsuir.by/m/12_126012_1_136523.pdf

¹⁰ St' u **Ա. Զուրուրյան, Ն. Խաչատրյան**, Ունակությունների հենքով համալսարանական կրթության ապագան // Այլընտրանք գիտական հանդես, 2020, № 3, էջ 144-153:

¹¹ St' u Разработка стратегии университетских бизнес-инкубаторов, https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2021/02/kobylnin_i.i._ac_18_1.pdf

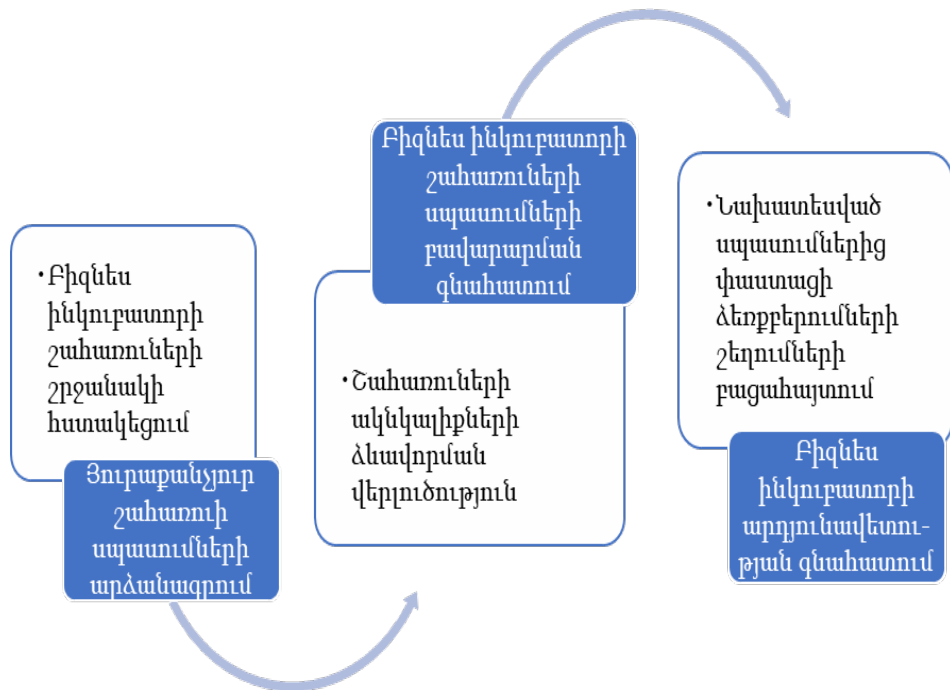
¹² St' u **Ն. Խաչատրյան**, Ուսանողակենտրոն ուսուցման առավելությունները // Հայաստան, Էկոնոմիկա, № 3, 2009, էջ 34-41:

¹³ Ռուսաստանի Դաշնության բուհերի պաշտոնական կայքեր [//www.mgimo.ru](http://www.mgimo.ru), www.mgu.ru

Այսպիսով, ունենալով շահառուների որոշակի շրջանակ, անհրաժեշտություն է առաջանում գնահատելու համալսարանական բիզնես ինկուբատորների գործունեության արդյունավետությունը հենց շահառուների սպասումների տեսանկյունից, որի համար առաջարկում ենք իրագործել հետևյալ փուլերը (տե՛ս գծապատկեր 3):

Գծապատկեր 3

Համալսարանական բիզնես ինկուբատորի գործունեության արդյունավետության գնահատման առաջարկվող փուլերը



Արդյունավետության գնահատման գործընթացի առաջին փուլով հստակեցվում են համալսարանական բիզնես ինկուբատորների շահառուների սպասումները, որոնք կարող են արձանագրվել չափելիության տարբեր մոտեցումներով (տե՛ս աղյուսակ 3): Հաջորդ փուլում վերլուծության է ենթարկվում, թե որքանով են իրականություն դարձել յուրաքանչյուր շահառուի սպասելիքները: Վերջին փուլով նախատեսված սպասումներից փաստացի ձեռքբերումների շեղումները բերվում են գործակցային տեսքի, և 0-1,0 միջակայքով գնահատվում է համալսարանական բիզնես ինկուբատորի գործունեության արդյունավետությունը: Այս դեպքում որքան գնահատման գործակիցը ձգտում է 1,0-ի, այնքան բարձր է գնահատվում արդյունավետությունը (տե՛ս աղյուսակ 3):

Համալսարանական բիզնես ինկուբատորի շահառուների նպատակադրումներից շեղումների գնահատումը

Բիզնես ինկուբատորների շահառուներ	Սպասումների բնույթը	Նպատակադրում	Փաստացի ձեռքբերում	Շեղումներ
Պետություն	Գեներացվող նորամուծությունների տարեկան քանակը	3	2	0,67
Ձեռներեցներ	Առևտրայնացվող ծրագրերի քանակը	2	1	0,5
Պրոֆեսորա-դասախոսական անձնակազմ	Ինկուբատորում ընդգրկված ուսանողների տեսակարար կշիռը	30%	25%	0,83
Ուսանողներ	Ակադեմիական ծանրաբեռնվածությունում հետազոտական աշխատանքի մասնաբաժինը	20%	15%	0,75
Շեղումների միջին թվաբանականը				0,69

Այսպիսով, համալսարանական բիզնես ինկուբատորների արդյունավետության գնահատման առաջարկվող մոտեցմամբ հնարավորություն է ստեղծվում վերլուծելու ոչ միայն շահառուների սպասումների իրականացման փաստացի աստիճանը, այլև դիտարկելու բիզնես ինկուբատորների գործունեության բնույթը ձեռներեցական էկոհամակարգի շրջայում: Ընդ որում, արդյունավետության գնահատման նման մոտեցմամբ հնարավոր է դառնում պարբերաբար ընդլայնելու և մշտադիտարկման ենթարկելու բիզնես ինկուբատորների շահառուների թե՛ շրջանակը և թե՛ դրանց նպատակադրումների որակական կազմը, որը բխում է ձեռներեցական միջավայրի դինամիկ փոփոխման պահանջներից:

НОННА ХАЧАТРЯН – Вопросы оценки эффективности университетского бизнес инкубатора. – Бизнес-инкубаторы, являясь центрами генерации и созревания инновационных идей, имеют разный статус: государственные, публичные, частные, также университетские. Университетские бизнес-инкубаторы особенно популярны в международной практике, так как в силу традиции университеты являются локомотивом исследовательской деятельности. Однако, привлекая значительные финансовые и человеческие ресурсы, университетские инкубаторы не всегда оправдывают ожидания бенефициаров данной деятельности, так как генерируемые инновационные идеи зачастую остаются внутри инкубаторов, не коммерциализируются и с трудом находят свое практическое применение. В связи с этим можно рассматривать эффективность деятельности университетских инкубаторов в контексте бизнес-экосистемы, тем самым выявляя слабые инкубационные звенья инновационных идей. В связи с этим, в статье предлагается методика оценки эффективности деятельности университетских бизнес-инкубаторов на основе ожиданий бенефициаров и их реальных достижений. Предлагаемый

подход к оценке эффективности действия университетских бизнес-инкубаторов позволяет анализировать не только фактическую степень выполнения ожиданий бенефициаров, но и наблюдать за характером деятельности бизнес-инкубаторов в контексте предпринимательской экосистемы. При таком подходе к оценке эффективности становится возможным регулярное расширение и мониторинг как круга бенефициаров бизнес-инкубаторов, так и качественного состава их целей, что вытекает из требований динамичного изменения предпринимательской среды.

Ключевые слова: *бизнес-инкубатор, эффективность, бизнес-экосистема, ожидания бенефициаров, генерация инноваций, исследовательский компонент в обучении, рынок труда*

NONNA KHACHATRYAN – *Issues of University Business Incubators Assessment.* – Business incubators, being centers for the generation and maturation of innovative ideas, have different statuses, being state, public, private and university. University business incubators are especially popular in international practice, as by virtue of tradition, universities are the locomotive of research. However, by involving significant financial and human resources, university incubators do not always live up to the expectations of the beneficiaries of their activities, as the generated innovative ideas remain inside the incubators, are not materialized, and find it difficult to find their practical application. In this regard, it is possible to consider the effectiveness of the activities of university incubators in the context of the business ecosystem, which reveals the weak incubation chains of innovative ideas. In this regard, the article proposes a methodology for assessing the effectiveness of the activities of university business incubators based on the expectations of the beneficiaries and their actual achievements. The proposed approach to evaluating the effectiveness of university business incubators makes it possible to analyze not only the actual degree of fulfillment of the beneficiaries' expectations, but also to observe the nature of business incubators' activities in the context of the entrepreneurial ecosystem. With such an approach to performance evaluation, it becomes possible to regularly expand and monitor both the circle of business incubators' beneficiaries and the qualitative composition of their objectives, which results from the requirements of dynamic change of the entrepreneurial environment.

Key words: *business incubator, efficiency, business ecosystem, beneficiary expectations, innovation generation, research component in learning, labor market*