

УДК 621.3:319.42

**Т.Р. Саал, Т.И. Савенкова**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ  
И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭСТОНИИ**

**T.R. Saal, T.I. Savenkova**

**MANAGERIAL INNOVATIONS  
AND ENTREPRENEURSHIP IN ESTONIA**

---

Рассматриваются вопросы внедрения управленческих инноваций субъектами предпринимательской деятельности в Эстонской Республике, а также опыт и стратегические планы по поддержке и развитию инноваций и предпринимательства в Европейском Союзе. Обосновывается роль малого бизнеса как важнейшего субъекта инновационной деятельности Эстонской Республики. Описываются реализующиеся программы трансграничного сотрудничества Эстонии со странами Европейского Союза и Россией в области исследований и инноваций. Предлагается рассматривать развитие кластеров и технопарковых структур как один из возможных способов стимулирования инновационного развития страны, в частности описан проект по созданию Smart City – Города умного бизнеса на территории Эстонской Республики как катализатора развития инновационного предпринимательства и малого бизнеса, основанных на науке и технологиях.

ИННОВАЦИИ; ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО; УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ; ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА; РЕСУРСЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

This article considers the issues of implementation of managerial innovations by business entities in the Republic of Estonia, as well as experience and strategic plans for the support and development of innovation and entrepreneurship in the European Union. The role of small business as a major subject of innovative activity of the Republic of Estonia is substantiated. The article describes cross-border cooperation programmes of Estonia with the European Union and Russia in the field of research and innovation. The authors consider development of clusters and technology parks as one of the possible ways to stimulate innovative development of the country, in particular, the paper describes the project of Smart City inside the Republic of Estonia as a catalyst for the development of innovative entrepreneurship and small business, based on science and technology.

INNOVATION; ENTREPRENEURSHIP; INNOVATION MANAGEMENT; CAPACITY OF ENTREPRENEURSHIP; RESOURCES OF ENTREPRENEURSHIP.

---

Экономическая маневренность, гибкость принятия решений, территориально-пространственная мобильность делают инновационный бизнес объективно-необходимым направлением, способствующим развитию конкурентной рыночной среды, формированию широкого круга собственников, созданию новых рабочих мест и благополучию. Успех инновационной политики бизнеса во многом зависит от состояния и уровня развития

предпринимательства, который является источником инноваций, а также каналом трансферта знаний и технологий.

Качественный рост и подъем экономики невозможен без интенсивного развития инновационной составляющей предпринимательства, направленной на то, чтобы «вдохнуть» в уже имеющиеся ресурсы новые свойства, наделять товар экономической ценностью. Инновационная деятельность фирм



создает базу для структурной перестройки хозяйства на наукоемкой основе, а нововведения являются особым инструментом, средством, при помощи которого изменения используются как благоприятная возможность для осуществления замыслов бизнеса.

Различия в экономическом развитии стран привели и к разным формам организации бизнеса. В современных условиях особенно актуальным становится обобщение опыта наиболее рациональных форм организации и обеспечения ускорения развития инновационного бизнеса.

В Эстонии практически отсутствует крупная промышленность, являющаяся основным потребителем инноваций. Предприятия малого бизнеса Эстонии, будучи важнейшим субъектом инноваций, вносят существенный вклад в развитие производства в технически передовых областях. В условиях «новой экономики — экономики знаний», важнейшей составляющей которой наряду с информатизацией являются инновации, происходит расширенное вовлечение венчурного капитала в инновационный процесс малого бизнеса.

Из-за достаточно дорогой рабочей силы (по сравнению с азиатским регионом) у инвесторов Эстонии отсутствует интерес к вложению денег в производство на данной территории. Поэтому главным условием развития технопарков как в Эстонии, так и ЕС в целом, является развитие малого предпринимательства в науке, технологиях и инфотехнологиях. Как правило, именно малое предпринимательство берется реализовывать новые рискованные идеи, кроме того, оно массовое, т.е. ему нужно много разных идей. Наконец, в малом бизнесе очень часто именно производитель знания становится участником инновационного превращения своей идеи в товар, и в результате достигается кратчайший инновационный цикл.

Предпринимательство и как система и как процесс включает в себя поиск новых творческих идей, их анализ и оценку с точки зрения потребностей рынка и экономической выгоды. Инновационное предпринимательство — это:

— тип хозяйствования, базирующийся на инновационном поведении собственников, на умении находить и использовать идеи, воплощая их в конкретные проекты;

— рисковое дело, бизнес, в котором отражается товарный характер отношений на основе действия экономических законов и инструментов спроса и предложения, конкуренции, стоимости и др.;

— процесс, сложная «цепочка» целенаправленных действий предпринимателей, начиная с момента возникновения/зарождения идеи и заканчивая ее воплощением в конкретный проект, товар;

— система компонентов, факторов, ресурсов внешней и внутренней среды;

— продукт творческой деятельности отражающийся в производительности и конкурентоспособности;

— непрерывный и постоянно возобновляющийся процесс и формируемая система, и др.

Экономический аспект инновационного предпринимательства не только производство в узком смысле слова, но и способы продажи, продвижения (маркетологистика) всего, что относится к любому звену жизненного цикла экономической деятельности. Значимость предпринимательства для позитивного и безопасного развития общества ЕС и опыт проводимой экономической политики — систематизация инновационно-инвестиционной деятельности — в отношении поддержки этого бизнеса достаточно продуктивны.

В рамках нового бюджетного периода в ЕС с 1 января 2014 г. финансируемые программы исследований и инноваций направлены на формирование научного потенциала и промышленного, индустриального лидерства, на развитие международного сотрудничества. К приоритетам и основным принципам международного сотрудничества отнесены:

— открытость для третьих стран;

— финансирование только для развивающихся стран и соседей;

— участие индустриально развитых стран и БРИК за собственные средства;

— взаимность в участии ученых из ЕС в национальных программах стран партнеров.

Так, например, для эффективного использования инноваций и установления взаимовыгодного сотрудничества между предпринимателями Литвы, Латвии и Беларуси в рамках Программы трансграничного сотрудничества Евросоюза уже начал реализовываться трехсторонний совместный проект. Он включает создание необходимых центров информиро-

вания и поддержки предпринимателей, а также ввод единой виртуальной платформы и проведение различных форумов. Доступ к программе и правила участия упрощены. Детали изложены в пресс-релизе на сайте Еврокомиссии <http://europa.eu/rapid/>

Стратегическое партнерство Россия – ЕС в области исследований и инноваций на новый бюджетный период является достаточно активной и динамично развивающейся формой сотрудничества. Подготовка и готовность России к участию в Программе «Горизонт 2020» и европейское в ней участие зафиксированы в принятом совместном документе и изложены в Госпрограмме РФ «Развитие науки и технологий 2013–2020 гг.». Эта перспектива охватывает три финансируемых приоритета:

1) *передовая наука* –

– Европейский исследовательский совет (прорывные исследования выдающихся исследователей и их научных групп),

– новейшие технологии и технологии будущего (совместные исследования, способствующие расширению сферы для инноваций),

– акции Мари Кюри (проведение тренингов и программ по повышению квалификации),

– исследовательские инфраструктуры, включая электронные (предоставление доступа к установкам мирового уровня);

2) *индустриальное лидерство* –

– лидерство в определяющих промышленных технологиях (нанотехнологии, материалы, биотехнологии, производственные технологии, космос),

– доступ к рисковому финансированию (объединение частного финансирования и венчурного капитала для поддержки науки, исследований и инноваций),

– инновации на малых и средних предприятиях (поддержка всех видов и форм инноваций и инновационной деятельности для всех типов малых и средних предприятий);

3) *социальные вызовы* –

– здравоохранение, демографические изменения и благополучие,

– продовольственные безопасность, устойчивое сельское хозяйство, морские исследования и биоэкономика,

– безопасная, чистая и эффективная энергетика,

– экологически безопасный и ресурсосберегающий транспорт,

– влияние климата и рациональное использование ресурсов,

– инклюзивное, инновационное и безопасное общество.

Новая программа ЕС и ее бюджет нацелены на реализацию исследовательских и инновационных задач стратегии Европа 2020, Инновационного союза и Европейского исследовательского пространства и призваны способствовать преодолению экономического кризиса, решению острых социальных проблем и укреплению позиции ЕС в области исследований, инноваций и технологий.

Способность генерировать новые идеи и воплощать их в успешные коммерческие проекты становится главной движущей силой устойчивого экономического роста предпринимательства и инновационного бизнеса. В свою очередь, наукоемкое производство развивается только в среде благоприятной для инновационной деятельности. Сегодня в мире существует множество организационных форм поддержки предприятий, занимающихся инновационной деятельностью. В последние годы все большую популярность приобретают так называемые технопарковые структуры.

В Таллинне реализуется проект – создание бизнес-городка Ülemiste City – инновационного технопарка *Smart City*. Ülemiste City находится рядом с аэропортом, трубопроводом, железной дорогой, шоссе и буквально в 15 мин езды до Эстонского порта. До технопарка можно добраться на городских транспортных средствах, таких как автобус, трамвай, электричка. В Ülemiste City большие парковки для автомобилей. Эстонская система автомобильных дорог обеспечивает доступ к пунктам назначения на востоке – Россия/СНГ и юго-западе – центральная/западная часть Европы, а через другие страны и/или порты – к северной части Европы – Финляндия и Швеция. Транспортная инфраструктура является очень выгодной для расположения именно в этом месте *Smart City* – Города умного бизнеса.

Город интеллектуального бизнеса – инновационный технопарк – начал развиваться в 2005 г. в рамках трех основных зон – офисы, компании-производители и выставочный центр. В сотрудничестве с британским архитектурным бюро Chapman Taylor и консалтинговым бюро DTZ Consulting основной

владелец эстонская фирма Mainor AS создает инновационный городок технопарковой структуры кластерного типа. Завершение бизнес-плана создания инновационного технопарка планируется в 2015 г.

Собственник и идеолог таллиннского Smart City – компания Mainor AS основана в 1979 г. как фирма-организатор управленческих новаций. В период 1980–1990 гг. инновационная фирма Mainor – самый известный и авторитетный в Эстонии консультационный центр. Концерн АО Mainor оказывал услуги в сфере управления мягкими переменными на территории от Балтийского моря до Тихого океана и включал 43 дочерних предприятия, в том числе три в Москве и две в Петербурге. В 1990–1993 гг. предприятие потеряло все дочерние фирмы и рынки. Период 1993–2000 гг. можно охарактеризовать как новое рождение и становление Mainor, развитие новых направлений деятельности фирмы, новых партнерских отношений, выход на новые рынки и т. д.

В 2014 г. в концерн Mainor AS входят 18 компаний, где работают около 300 чел. Хозяйственную деятельность можно разделить на следующие основные виды: развитие Targa Äri Linn, образование, деревообработка, металлообработка, информационные технологии и энергетика.

На протяжении всего времени основной деятельностью фирмы Mainor AS было обучение, консультирование и развитие. И специалистами и собственниками фирмы предпринимательство принято рассматривать с позиции принадлежности как к классической, так и к инновационной модели. Так, классическая модель описывает предпринимательство, предполагающее управление производством на основе эффективного использования производственных ресурсов; инновационная модель рассматривает виды деятельности, непосредственно связанные с получением, воспроизводством новых научно-технических знаний и их реализацией, доведением до конкретной продукции или технологии, которые на рынке пользуются спросом.

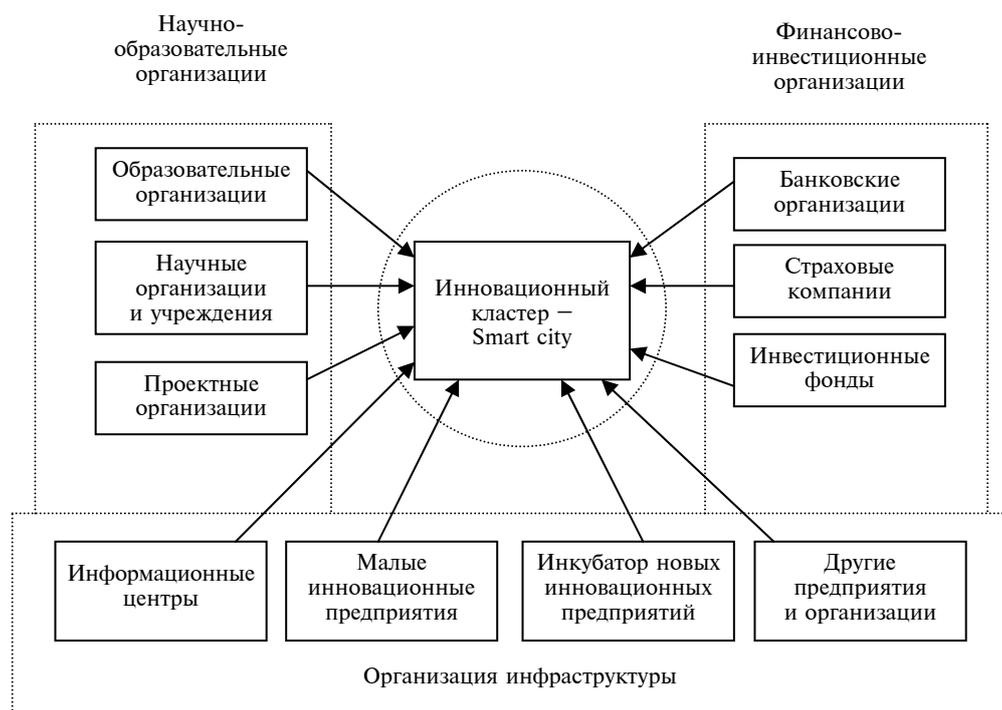
Сегодня главной деятельностью Mainor AS является развитие проекта интеллектуального бизнес-города Ülemiste City Targa Äri Linn и AS Smart City Group. Стра-

тегическое управление деятельностью входящих в состав группы предприятий включает: управление образовательным концерном AS Erahariiduskeskus (Эстонский университет прикладных наук по предпринимательству Майнор); развитие металлообработки и ветряной энергетики в Эстонии OÜ Dvigatel Regital ja AS Dvigatel-Energeetika, AS Raunistal ja AS Raunisaar; информатику и информационные технологии (центр Демо); AS Rekman, OÜ Askala; проекты по технологии окружающей среды – OÜ Doranova Baltic; управление находящейся во владении недвижимостью и др.

И сердцем и мозговым центром Города умного бизнеса является Эстонская высшая школа предпринимательства – Университет прикладных наук по предпринимательству Майнор, далее – Высшая школа Майнор (см. [www.eek.ee](http://www.eek.ee)). Здесь можно получить высшее образование по направлениям – управление бизнесом, инфотехнологии и дизайн на трех языках обучения – эстонском, русском и английском по 16 специальностям. Высшая школа предпринимательства начала свою деятельность осенью 1992 г. В период 1992–2002 гг. школа называлась Школой экономики Майнор. Основатель школы – консалтинговая фирма Mainor AS, и в первые годы работы там обучали экономике и менеджменту.

Сегодня Высшая школа Майнор имеет международное признание и считается одной из самых авторитетных среди высших учебных заведений в Эстонии. В ней обучается более 2,5 тыс. студентов. Как высшее учебное заведение Высшая школа Майнор имеет охватывающую всю страну сеть учебных центров и предлагает по принципу «образование на дом» возможность получения высшего образования в четырех учебных центрах. Будучи включенной в многочисленные международные сети сотрудничества сегодня Университет предоставляет студентам возможность обучения и в магистратуре.

Благодаря системе Wi-Fi, для студентов и преподавателей, обеспеченных новыми электронными средствами обучения, появилась возможность использовать все формы обучения, сотрудничать с другими высшими учебными заведениями, предприятиями и органами местного самоуправления, одним словом,



Система инновационного кластера Smart City

инновациями в сфере образования эта высшая школа обеспечивает качественное обучение во всех учебных центрах. Политика, направленная на качество учебной и образовательной деятельности Высшей школы Майнор включает прогрессивные руководящие принципы, систему управления, менторскую программу и др.

Цель Smart City – развитие инновационного предпринимательства и малого бизнеса, основанных на науке и технологии, поддержка инновационных идей. Таким образом, Высшая школа предпринимательства Майнор в Ülemiste City – это среда, благоприятствующая и творчеству, и импульсивности развития.

В Эстонии быстро формируется спрос на знания, производимые в сфере науки, технологии и инфотехнологии. Привлечением и вложением инвестиций в бизнес-среду Города умного бизнеса занимается, главным образом, предприятие AS Smart City (владельцем контрольного пакета также является Mainor AS), которое положило в основу общего развития Города умного бизнеса системы кластера (см. схему).

В организационной структуре Smart City можно выделить три основных вида инновационного предпринимательства:

- *инновация продукции* – обеспечивает рост прибыли, расширение доли на рынке, сохранение клиентуры и повышение престижа;

- *инновация технологии* – направлена на повышение производительности труда, экономии ресурсов, увеличение прибыли, усовершенствование техники безопасности, эффективное использование внутрифирменных информационных систем;

- *социальные инновации* – ориентированы на процесс улучшения гуманитарной сферы организации, расширение возможностей на рынке рабочей силы и мобилизацию персонала на достижение поставленных целей.

Смысл создания инновационного технопарка в Ülemiste City заключается в том, чтобы сконцентрировать в одном месте как можно больше специалистов/ученых, которые могут проводить исследования, преподавать в учебных заведениях и участвовать в процессе разработки и внедрения результатов исследований на базе кластера. На территории технопарка посредством использования знаний из различных областей науки и техники концентрируются инновационные решения. При этом коммерческое использование этих инновационных решений в серийном варианте на территории технопарка может и не производиться.



Реализация инновационной политики в Эстонии рассматривается как один из способов выхода из кризиса и возможность для ускоренного роста экономики. Источниками финансирования инновационной деятельности данного района стали предприятия, финансово-промышленные группы, малый инновационный бизнес, инвестиционные и инновационные фонды, органы местного управления, частные лица и т.д. Все они участвуют в хозяйственном процессе и тем или иным образом способствуют развитию инновационной деятельности.

В комплексном развитии всего района Ülemiste можно выделить и модели участия местных властей: управление и комплексное финансирование, инфраструктурное обеспечение, «мягкую» поддержку — размещение структур государственного и муниципального управления и др. В инновационном городке функционируют инкубационный центр для начинающих предприятий, офис-отель, система опорных услуг, научно-исследовательские организации, объекты индустрии, деловые и информационные центры, выставочные площадки, учебные заведения, а также обслуживающие объекты: средства транспорта, подъездные пути, жилой поселок, охрана и обеспечение экономической безопасности.

Инновационная кластеризация в Ülemiste обуславливает зарождение преимуществ национальной конкуренции в бизнесе с учетом стратегии развития, факторов спроса и др. Стратегия, структура и конкуренция в рамках инновационного кластера распространены также на профильные и вспомогательные предприятия и организации. Наиболее важными составляющими при этом являются банковская, телекоммуникационная, логистическая структуры, оптовая и розничная торговля.

Инновационный комплекс Smart City малого бизнеса в Ülemiste City — целостная структура кластерного типа. На его территории малые предприятия осуществляют следующие виды предпринимательства:

— сопровождение проектов — ежедневный мониторинг проектов; работа с проектами на начальной стадии, организация участия про-

екта в выставках, ярмарках, конференциях, презентация проектов потенциальным инвесторам, защита проектов перед кредитными комитетами банков, продвижение продуктов на рынок;

— консультационные услуги — проведение технической и бизнес-экспертизы проекта, финансово-правовое консультирование, патентное обслуживание, оценка бизнеса, недвижимости, оборудования, маркетинговые исследования, составление и анализ бизнес-планов и инвестиционных проектов;

— обеспечение инфраструктурой — предоставление офисных и производственных помещений, предоставление конференц-зала и комнаты переговоров, предоставление оборудованных оргтехникой и мебелью рабочих мест, услуги конструкторского бюро, услуги центра научно-технической информации;

— информационные услуги — организация пользования сетью Интернет; организация внутренней связи, доступ к нормативной документации, доступ к научно-технической информации, обеспечение справочниками, каталогами, предоставление специализированных программных услуг.

В целом успех инновационной политики зависит от уровня развития предпринимательства, которое является источником инноваций, а также каналом трансферта знаний и технологий. Предпринимательство и как система и как процесс включает в себя поиск новых творческих идей, их анализ и оценку с точки зрения потребностей рынка и экономической выгоды, а нововведения — особый инструмент, средство, при помощи которого изменения используются как благоприятная возможность для осуществления замыслов бизнеса.

В свою очередь, система кластера способствует обмену неявными знаниями, позволяет создать рынок квалифицированной рабочей силы, а также вместе с организацией передачи знаний вовлекать в работу носителя этих знаний.

Эстония — достаточно надежный партнер и способна на уровне государства вносить свой вклад в формирование ключевых кластеров экономического пространства Балтийского моря.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Жуков А. Стимулирование инновационной деятельности малого и среднего бизнеса. URL: [http://www.uptp.ru/content/Disp\\_Art](http://www.uptp.ru/content/Disp_Art)
2. Зойдов К.Х., Моргунов Е.В., Биджамова К.В. Особенности эволюции малого и среднего инновационного предпринимательства кризисной экономики в постсоветском пространстве. М.: ЦЭМИ РАН, 2009.
3. Зойдов К.Х., Биджамова К.В. Россия – Европа: Влияние малого предпринимательства на макроэкономическую динамику в условиях мирового финансового кризиса // Проблемы развития рыночной экономики: сб. науч. тр. / под ред. чл.-кор. РАН В.А. Цветкова. М.: ИПР РАН, 2009. Вып. 2. С. 21–38.
4. Ермакова Е., Кузнецова М. Роль корпоративного предпринимательства в инновационной активности компании // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 9. С. 194–201.
5. Мильнер Б.З. и др. Инновационное развитие: интеллектуальные ресурсы. М.: Инфра-М, 2013.
6. Моргунов Е.В., Пазова А.А. Направления развития и поддержки малого инновационного предпринимательства в России // Вестник ГУУ. 2009. Вып. 19.
7. Прахалад К.К. Пространство бизнес инноваций создание ценности совместно с потребителем: пер. с англ. М.: Альпина. Паблишерз Юрайт, 2011.
8. Саал Т.Р. Анализ и тенденции развития малых инновационных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011.
9. Санникова И.Н. Оценка инновационного потенциала предприятия для управления развитием // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 3. С. 57–64.
10. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года. URL: [http://tehnopark.mgupi.ru/modules/wfsection/doc/prog\\_in\\_2015.doc](http://tehnopark.mgupi.ru/modules/wfsection/doc/prog_in_2015.doc)
11. Усачева Ю.В. Проблемы развития малого бизнеса в мировой экономике. М.: Научная книга, 2007.
12. Крутик А.Б., Бабкин А.В. Анализ эволюционной теории предпринимательских начинаний // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 6(137). С. 184–187.
13. URL: <http://www.bankclub.ru/files/case-study/mustafin.pdf>
14. URL: [http://www.e-trustgroup.ru/faq/mehanizmy\\_venchurnogo\\_riskovogo/](http://www.e-trustgroup.ru/faq/mehanizmy_venchurnogo_riskovogo/)
15. URL: [http://www.businesspress.ru/newspaper/article\\_mId\\_44\\_aId\\_17570.html](http://www.businesspress.ru/newspaper/article_mId_44_aId_17570.html)
16. URL: <http://premier.gov.ru/anticrisis/>

## REFERENCES

1. Zhukov A. Stimulirovanie innovatsionnoi deiatel'nosti malogo i srednego biznesa. URL: [http://www.uptp.ru/content/Disp\\_Art](http://www.uptp.ru/content/Disp_Art) (rus)
2. Zoidov K.Kh., Morgunov E.V. Bidzhamova K.V. Osobennosti evoliutsii malogo i srednego innovatsionnogo predprinimatel'stva krizisnoi ekonomiki v postsovetском prostranstve. M.: TsEMI RAN, 2009. (rus)
3. Zoidov K.Kh., Bidzhamova K.V. Rossiia – Evropa: Vliianie malogo predprinimatel'stva na makroekonomicheskuiu dinamiku v usloviakh mirovogo finansovogo krizisa. *Problemy razvitiia rynochnoi ekonomiki*: sb. nauch. tr. Pod red. chl.-kor. RAN V.A. Tsvetkova. M.: IPR RAN, 2009. Vyp. 2. S. 21–38. (rus)
4. Ermakova E., Kuznetsova M. Rol' korporativnogo predprinimatel'stvav innovatsionnoi aktivnosti kompanii. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*. 2013. № 9. S. 194–201. (rus)
5. Mil'ner B.Z. i dr. Innovatsionnoe razvitie: intellektual'nye resursy. M.: Infra-M, 2013. (rus)
6. Morgunov E.V., Pazova A.A. Napravleniia razvitiia i podderzhki malogo innovatsionnogo predprinimatel'stva v Rossii. *Vestnik GUU*. 2009. Vyp. 19. (rus)
7. Prakhlad K.K. Prostranstvo biznes innovatsii sozdanie tsennosti sovместno s potrebitелем: пер. s angl. M.: Al'pina. Pablisherz Iurait, 2011. (rus)
8. Saal T.R. Analiz i tendentsii razvitiia malых innovatsionnykh predpriatii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. M., 2011. (rus)
9. Sannikova I.N. Otsenka innovatsionnogo potentsiala predpriatii dlia upravleniia razvitiem. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2013. № 3. S. 57–64. (rus)
10. Strategiia razvitiia nauki i innovatsii v Rossiiskoi Federatsii na period do 2015 goda. URL: [http://tehnopark.mgupi.ru/modules/wfsection/doc/prog\\_in\\_2015.doc](http://tehnopark.mgupi.ru/modules/wfsection/doc/prog_in_2015.doc) (rus)
11. Usacheva Iu.V. Problemy razvitiia malogo biznesa v mirovoi ekonomike. M.: Nauchnaia kniga, 2007. (rus)



12. **Krutik A.B., Babkin A.V.** Analysis of the theory of entrepreneurship. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2011, no. 6(137), pp. 184—187. (rus)

13. URL: <http://www.bankclub.ru/files/case-study/mustafin.pdf> (rus)

14. URL: [http://www.e-trustgroup.ru/faq/mehanizmy\\_venchurnogo\\_riskovogo/](http://www.e-trustgroup.ru/faq/mehanizmy_venchurnogo_riskovogo/) (rus)

15. URL: [http://www.businesspress.ru/newspaper/article\\_mId\\_44\\_aId\\_17570.html](http://www.businesspress.ru/newspaper/article_mId_44_aId_17570.html) (rus)

16. URL: <http://premier.gov.ru/anticrisis/> (rus)

---

**СААЛ Тоомас Рейнович** – профессор Эстонского университета предпринимательства Mainor, кандидат экономических наук.

11415, ул. Suur-Sõjamäe, д. 10а, г. Таллинн, Эстония.

**SAAL Toomas R.** – Estonian University of Entrepreneurship Mainor.

11415. Suur-Sõjamäe str. 10a. Tallinn. Estonia.

**САВЕНКОВА Татьяна Ивановна** – профессор Эстонского университета предпринимательства Mainor, доктор экономических наук, профессор.

11415, ул. Suur-Sõjamäe, д. 10а, г. Таллинн, Эстония.

**SAVENKOVA Tat'iana I.** – Estonian University of Entrepreneurship Mainor.

11415. Suur-Sõjamäe str. 10a. Tallinn. Estonia.

---