

О.Лукша, П.Сушков, А. Яновский

Центр коммерциализации технологий –

**организационное развитие:
как создать, управлять,
организовать мониторинг
и оценку деятельности**

Серия методических материалов «**Практические руководства для центров коммерциализации технологий**» подготовлена под руководством Питера Линдхольма (inno AG), директора проекта, представляющего консорциум inno AG (Германия), AEA Technology (Великобритания), TNO (Нидерланды)

при участии

С. Клесовой (Франция), В. Иванова, О. Лукши (Россия), А. Бретта (Великобритания)

Serial «**How to Do Guides for the Centers of Commercialisation**» has been prepared under the direction of Peter Lindholm (inno AG), representing the inno AG (Germany), AEA Technology (UK), TNO (The Netherlands) consortium

with the participation of

S. Klessova (France), V. Ivanov, O. Luksha (Russia), A. Brett (UK)

Программа сотрудничества ЕС и России (бывш. Тасис) является инструментом практической реализации Соглашения о партнерстве и сотрудничестве, которое было подписано между Россией и ЕС в июне 1994 года. В рамках Программы осуществляется обмен опытом между Россией и странами-членами Евросоюза по широчайшему спектру направлений, которые имеют огромное значение для обеих сторон, включая развитие малых и средних предприятий, финансы, реформу самоуправления, ядерную безопасность и многие другие. Программа сотрудничества в настоящее время включает более 250 проектов и является крупнейшей на территории СНГ. В реализации проектов участвуют в равной степени как европейские, так и российские эксперты. С 1991 года было успешно реализовано более 1700 проектов на сумму около 2,6 млрд евро.

Предисловие к серии руководств

Настоящее руководство является составной частью серии методических материалов «Практические руководства для центров коммерциализации технологий», подготовленных в рамках проекта EUROPEAID «Наука и коммерциализация технологий».

Этот проект осуществлялся в течение 2005 – 2006 г.г. при поддержке Представительства Европейской Комиссии в России консорциумом из трех европейских организаций – лидеров в области инновационного развития. Консорциум возглавила фирма inno (Германия), www.inno-group.com, – ведущая компания по работе в области экономического развития, специализирующаяся на разработке инновационной политики, поддержке инновационной инфраструктуры и прямом управлении процессом коммерциализации научных результатов. Другими членами консорциума являлись AEA Technology (Великобритания) www.aeat.co.uk – компания по работе в области развития и коммерциализации технологий, специализирующаяся на инновациях, энергетике и охране окружающей среды, а также TNO – Организация по прикладным исследованиям Нидерландов, www.tno.nl.

Все члены консорциума имеют налаженные контакты с Россией и богатый опыт в области политики коммерциализации, равно как и опыт конкретной практической коммерциализации результатов научно-технической деятельности. Основным партнер проекта – Российская академия наук.

Проект сосредоточил свою деятельность вокруг двух важнейших направлений:

- Разработка рекомендаций для РАН и федеральных органов власти с целью проведения результативной инновационной политики.
- Поддержка 7 пилотных и 7 ассоциированных центров коммерциализации научно-технических результатов, с целью способствовать получению реальных доходов из результатов деятельности научно-исследовательских организаций.

Пилотные центры проекта были представлены следующими структурами:

ТОМСК – Томский региональный центр коммерциализации результатов научных исследований.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ – Региональный центр коммерциализации результатов научных исследований Северо-Западного Федерального Округа РФ на базе Физико-технического института им. А.Ф.Иоффе.

ВЛАДИВОСТОК – Дальневосточный региональный центр коммерциализации научно-технических результатов.

МОСКВА – Центр коммерциализации результатов исследований в области энергетики, энергоснабжения и ресурсосбережения, альтернативной стационарной и транспортной энергетики (в т.ч. водородной).

ЕКАТЕРИНБУРГ – Региональный научно-образовательный центр коммерциализации технологий.

СТАВРОПОЛЬ – Региональный центр трансфера технологий в Ставропольском крае.

РОСТОВ-НА-ДОНУ – Ростовский центр трансфера технологий

Поддержка со стороны проекта позволила этим центрам создать возможности для обеспечения организационных, технических, юридических, финансовых и маркетинговых аспектов их деятельности.

Меры поддержки пилотных центров включали в себя целый комплекс взаимосвязанных мероприятий:

- Консультации по развитию бизнеса с учетом индивидуальных запросов от каждого центра.
- Разработка трехлетнего плана развития и стратегии маркетинга, направленных на продвижение отобранных научно-технических разработок на национальном и международном уровнях.
- Предоставление оборудования для укрепления материально-технической базы центров.
- Обеспечение связи с потенциальными клиентами на национальном и международном уровнях, содействие в установлении коммерческих связей.
- Подготовка Плана действий по коммерциализации результатов в научно-исследовательской деятельности.
- Интеграция в российские и европейские сети трансфера технологий.
- Обучение персонала центров.
- Содействие интеграции в международные научно-исследовательские консорциумы.

Следующие ассоциированные центры участвовали в тренинговых программах и получали методическую поддержку проекта вместе с пилотными центрами:

Москва – Центр инноваций в биотехнологии и медицине.

Дубна – Центр коммерциализации научных исследований и разработок в особой экономической зоне в Дубне.

Саратов – Центр коммерциализации результатов научных исследований в области микроэлектроники, фотоники и нанотехнологий.

Троицк – Центр физического приборостроения Института общей физики им.А.М.Прохорова РАН.

Черноголовка – Центр коммерциализации научно-технических разработок Института проблем химической физики РАН.

Саров – Региональный центр коммерциализации на базе Открытого технопарка вблизи г. Саров

Новосибирск – Центр коммерциализации лазерных и волоконно-оптических технологий

Одним из итогов работы проекта с центрами коммерциализации стала подготовка этой серии практических руководств, которые основаны на реальном опыте работы российских и европейских центров коммерциализации технологий, отражая наиболее актуальные аспекты деятельности подобных структур.

Все руководства размещены на сайте www.ras-stc.ru, который после его окончания трансформируется в сайт сети центров коммерциализации. Кроме того на этом же сайте размещены и дополнительные методические материалы, которые не вошли в серию руководств, но будут очень полезны в работе центров коммерциализации.

Содержание

Введение	7
Термины и определения	9
Глава 1. Стратегия создания и основные бизнес-модели центров коммерциализации технологий	11
1.1. Анализ стратегии создания центра коммерциализации технологий	11
1.2. Анализ бизнес-модели центра коммерциализации технологий, классификация основных моделей	14
Глава 2. Бизнес-процессы и организационная структура центра коммерциализации технологий,	19
2.1. Описание бизнес-направлений центра коммерциализации технологий	20
2.2. Описание бизнес-процессов центра коммерциализации технологий	21
2.3. Моделирование организационной структуры центра коммерциализации технологий	24
2.4. Определение основных исполнителей и их ответственности в бизнес-процессах	26
2.5. Описание основных функций и обязанностей персонала	27
2.6. Описание основных квалификационных требований и компетенций персонала	28
Глава 3. Основные регламентирующие документы	31
3.1. Учредительные документы организации	31
3.2. Структурные и процессные регламенты	33
Глава 4. Мониторинг и оценка деятельности центра коммерциализации технологий	35
4.1. Модели мониторинга и оценки	36
4.2. Индикаторы оценивания	36
4.3. Оценивание центра коммерциализации технологий. Субъекты управления. Примеры индикаторов	39
Библиография	43
Приложения к Руководству:	44
Приложение 1: Планирование работы центра коммерциализации (начальные рекомендации и шаблоны основных документов)	45
Приложение 2: Европейские центры коммерциализации технологий. Лучшая практика (краткая информация)	55
Приложение 3: Шаблоны для описания бизнес-процессов и организационной структуры центра коммерциализации	75
Приложение 4: Примеры основных учредительных документов центров коммерциализации	95
Приложение 5: Примеры основных учредительных документов центров коммерциализации для неюридических лиц	105
Приложение 6: Шаблоны отдельных процессных и структурных регламентов	115

Список вставок

Вставка 1.	
Создание центра коммерциализации технологий – история неудачи.	12
Вставка 2:	
Создание центра коммерциализации технологий – история успеха.	13
Вставка 3.	
Рыночный фокус различных моделей европейских центров коммерциализации технологий.	14
Вставка 4.	
Выбор ключевого направления деятельности ЦКТ.	16
Вставка 5.	
Декомпозиция бизнес-направлений ЦКТ, исходя из разных критериев.	20
Вставка 6.	
Бизнес-направления европейских и российских центров коммерциализации технологий.	21
Вставка 7.	
Описание функций ЦКТ (один из возможных подходов).	22
Вставка 8.	
Описание бизнес-направления ЦКТ (одно из бизнес-направлений).	22
Вставка 9.	
Вспомогательные бизнес-процессы центра коммерциализации технологий.	23
Вставка 10.	
Примеры организационных структур центров коммерциализации технологий.	25
Вставка 11.	
Распределение ответственности.	26
Вставка 12.	
Описание обязанностей персонала. Томский ТРЦК.	
Пример декомпозиции одного структурного подразделения.	27
Вставка 13.	
Описание обязанностей персонала. «Imperial Innovation».	
Пример описания должностных обязанностей (для одной должности).	27
Вставка 14.	
Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций)	
А. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ.	28
Вставка 15.	
Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций).	
Б. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.	28
Вставка 16.	
Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций).	
В. ПОВЕДЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА.	29
Вставка 17.	
Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций)	
Г. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ.	29
Вставка 18.	
Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций).	
Д.МОТИВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ.	29

Вставка 19.	
Описание квалификационных требований и компетенций персонала.	30
Вставка 20.	
Формирование программных индикаторов.	38
Вставка 21.	
Ключевые индикаторы в различном контексте оценивания. Европейская практика.	
Примеры Регионального контекста (оценивается влияние на региональное развитие).	40
Вставка 22.	
Ключевые индикаторы в различном контексте оценивания. Европейская практика.	
Примеры Внешнего контекста (оценивание с точки зрения интересов учредителей и партнеров).	40
Вставка 23.	
Ключевые индикаторы в различном контексте оценивания. Европейская практика.	
Примеры Внутреннего контекста (оценивание с точки зрения внутренних процессов и задач).	41

Введение

Успешность любой компании или проекта зависит от множества причин, но, как известно, влияние фактора управления является определяющим. Большинство историй успеха в бизнесе объясняется эффективным менеджментом и наоборот, чаще всего, причины кризиса и гибели компаний, провала проектов связаны с ошибками и просчетами в управлении.

В настоящем руководстве рассматриваются вопросы управления деятельностью центра коммерциализации технологий, включая такие направления как: выбор стратегии создания и развития, бизнес-моделирование, мониторинг и оценка функционирования центра. Перечисленные вопросы не исчерпывают всего многообразия проблем управления; многие специфические элементы менеджмента, с которыми сталкиваются центры коммерциализации технологий, рассматриваются в других руководствах этой серии. В данном руководстве сделан фокус на тех задачах, которые должны быть решены изначально, и которые во многом определяют возможность для развития организации впоследствии. Данный фокус обычно определяется как организационное развитие.

Существует большое количество определений термина «организационное развитие», каждое из которых выделяет те или иные важные стороны этого управленческого подхода. Для краткости приведем здесь наиболее распространенное из них¹: **Организационное развитие – это деятельность, осуществляемая сверху вниз с целью увеличения эффективности и жизнеспособности организации, посредством планируемых изменений управленческих процессов, протекающих в ней, используя при этом знания и методы науки о поведении и науки управления.**

¹ См.: Beckhard, R 1969 Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.

Организационное развитие включает в себя следующие основные компоненты:

- Стратегия развития организации, видение ее будущего, модель функционирования;
- Организационные процессы, организационная культура, структура и взаимодействие;
- Развитие персонала организации.

Авторы данного руководства не ставили своей задачей переписывать заново теорию управления или развивать методологию организационного развития, но стремились к тому, чтобы применить хорошо известные и проверенные инструменты **к сфере коммерциализации технологий и деятельности инфраструктурных организаций, связанных с этой сферой.**

Содержание настоящего руководства сгруппировано в четыре главы. Первая глава посвящена вопросам определения стратегии и бизнес-модели центра коммерциализации технологий. Вторая глава включает детальное описание этапов проектирования бизнес-процессов и организационной структуры. Третья глава ориентирована на подготовку основных регламентирующих документов. Четвертая глава раскрывает вопросы оценки деятельности центра коммерциализации технологий.

Рекомендации, изложенные в руководстве, подготовлены на основе изучения европейского опыта организационного развития центров коммерциализации технологий, а также практической работы с российскими пилотными центрами коммерциализации технологии в рамках проекта EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий»².

² См. подробнее: www.ras-stc.ru

Руководство ориентировано на руководителей и специалистов центров коммерциализации технологий; учредителей (стейкхолдеров) и партнеров центров: органы власти и управления, инфраструктурные организации в сфере экономического и инновационного развития.

Термины и определения

- 3 Существует большое разнообразие в подходах и толкованиях этих категорий не только в России, но и в целом в мировой практике, тем не менее, мы надеемся на то, что приведенные нами дефиниции могут быть полезны и вне рамок настоящего руководства и внесут свой вклад в российский инновационный тезаурус
- 4 Слово ВАЛОРИЗАЦИЯ существует в русском языке; его общее лексическое значение – создание и повышение ценности, стоимости; делать полезным, значимым. В зависимости от контекста оно может означать различные явления, например, используются такие термины, как: «валоризация искусства» (повышение стоимости предметов искусства в результате целенаправленной деятельности); в экономическом словаре валоризация – означает: 1) рост цен на товары, курсы ценных бумаг вследствие определенных действий государства; 2) комплекс мероприятий, решений, направленных на поднятие курса бумажных денег, то же, что и ревальвация. Из приведенных примеров можно извлечь ключевые инвариантные к контексту значения этого термина: во-первых, это создание и повышение стоимости, ценности чего-либо и, во-вторых, повышение стоимости в результате определенных действий, внешнего вмешательства - интервенций. В мировой практике термин ВАЛОРИЗАЦИЯ знаний, технологий уже вошел в обиход, представляется вполне резонным его применение и в России.

5 См. подробнее: B. Clarysse, J.-J. Degroof, and A. Heirman. Analysis of the Typical Growth Path of Technology-Based Companies in Life Sciences and Information Technology, and the role of different sources of innovation financing. Brussels: European Commission, September 2000

В данном разделе приведены определения общих категорий, которые используются в руководстве. Следует отметить, что практически все приведенные определения не являются полностью устоявшимися в русском языке и общеупотребимыми³, поэтому мы предлагаем рассматривать их в контексте настоящего руководства.

Валоризация⁴ знаний (технологий) – трансформация знаний (технологий) в экономические и социальные выгоды на основе целенаправленных воздействий, как правило, с помощью государственной поддержки (государственных интервенций).

Коммерциализация технологий (исследований и разработок) – любая деятельность, которая направлена на создание дохода от использования результатов научных исследований, научных компетенций. Основными формами (каналами) коммерциализации являются: использование прав на интеллектуальную собственность (договоры об уступке патента и лицензионные договоры); создание новых компаний, основанных на технологиях (использующих результаты научно-технической деятельности); исследовательские контракты.

Трансфер технологий – процесс передачи результатов исследований и разработок, знаний для какого-либо использования. Целями передачи может быть коммерческое использование этих результатов (в производстве товаров и услуг, привлечение дополнительных ресурсов для дальнейших исследований и разработок и др.), а также некоммерческое использование (поиск новых направлений исследований, распространение и обмен знаниями и т.д.).

Центр коммерциализации технологий (ЦКТ) – это организация, которая ориентирована на создание дохода от использования результатов научных исследований, выполняемых в государственных научных организациях и частных компаниях. Этот доход может быть получен от любых коммерческих соглашений, включая: использование прав на интеллектуальную собственность (договоры об уступке патента и лицензионные договоры); создание новых компаний, основанных на технологиях (использующих результаты научно-технической деятельности); исследовательские контракты.

Старт-ап (start-up), спин-офф/спин-аут (spin-off/spin-out), спин-ин (spin-in) компании – новые, как правило, малые инновационные/наукоемкие/высокотехнологичные предприятия, образованные на основе использования результатов научных исследований и разработок. Создание новых инновационных компаний – базовая форма коммерциализации в Европе.

Приведенные термины часто используются как синонимы, но в ряде случаев применяются для обозначения различных типов этих компаний. Например, в европейской практике используются следующие признаки классификации⁵:

	Технологическая неопределенность	Технологическая определенность
Технологическое предложение	Научно-исследовательские спин-офф/спин-аут компании (академические/корпоративные)	Технологические старт-ап компании
Рыночный спрос	Технологические спин-ин компании	старт-ап – адаптеры технологий

Глава 1.

Стратегия создания и основные бизнес-модели центров коммерциализации технологий

1.1. Анализ стратегии создания центра коммерциализации технологий

Проектирование⁶ деятельности любой организации не может быть выполнено без определения стратегии ее создания и развития. Под стратегией в данном случае понимается четкое представление о том, к чему стремится организация, что она намерена делать, какие существуют внутренние возможности организации (реальные и потенциальные ресурсы, способности), каковы возможности и риски, исходящие от окружающей среды.

⁶ Проектирование и моделирование, как правило, осуществляется при создании организации, однако, описываемые подходы к проектированию и моделированию деятельности центра коммерциализации также вполне уместны в тех случаях, когда центр уже учрежден и работает, поскольку проектирование также является методом оптимизации организации, совершенствования ее менеджмента. Кратко подход к оптимизации может быть описан следующей цепочкой действий:

1. Описание существующей модели организации («как есть»);
2. Описание идеальной (желательной) модели («как надо»);
3. Определение необходимых шагов для проведения изменений организации и перехода из состояния «как есть» в состояние «как надо».

Более детально стратегия создания и развития центра коммерциализации может быть определена на основе анализа следующих ключевых параметров:

- **Миссия центра** (для кого работает организация, какие проблемы она намерена решить, каким образом);
- **Значимое окружение**
 - Клиенты (бенефициары);
 - Партнеры;
 - Возможные доноры (заказчики);
 - Конкуренты;
 - Возможные противники.
- **Возможности и препятствия внешней среды** (способствует или нет экономическая и политическая конъюнктура в стране, регионе для создания, развития организации, правовые условия, общие тенденции и общественные приоритеты, способствующие или препятствующие созданию и развитию организации).
- **Внутренние потенциальные возможности организации** (финансовые, материальные, человеческие ресурсы).

В данном случае речь идет о необходимости поиска ответов на перечисленные вопросы в любом виде (устном или письменном) и нахождения консенсуса среди всех стейкхолдеров. Эти параметры также входят в традиционную структуру бизнес-плана для развития центра коммерциализации. Пример структуры бизнес-плана развития центра коммерциализации на 3 года с детальными комментариями приведен в Приложении 1 к данному Руководству. Процесс бизнес-планирования тесно связан с организационным проектированием, но также является самостоятельной задачей. Если процесс бизнес-планирования завершен, то ответы на вопросы о стратегии центра коммерциализации для организационного проектирования можно найти в разделах бизнес-плана, определяющих его «продуктовую» и маркетинговую стратегию.

Фактически стратегия создания центра коммерциализации лежит на «пересечении» (совпадении) желаний, внешних условий и внутренних возможностей организации. Данный тезис является достаточно очевидным, однако существует большое количество примеров, которые хорошо доказывают, что при всей теоретической простоте этого принципа, реализовать его на практике не всегда удается.

Вставка 1. Создание центра коммерциализации технологий – история неудачи.

В одном из регионов России по инициативе региональной администрации и при поддержке одного из международных проектов был учрежден в форме некоммерческого партнерства центр коммерциализации и трансфера технологий. Учредителями стали: региональная Администрация, несколько государственных исследовательских организаций и местный университет.

Миссия центра определялась следующим образом: центр, нацеленный на решение задач по поддержке науки и инновационных секторов в регионе.

Основная задача, которая ставилась инициатором этого проекта – региональной администрацией, состояла в сборе и продвижении пакета инновационных проектов, мониторинге инновационного процесса в регионе и предоставлении образовательных услуг.

В качестве основных **клиентов** рассматривались региональные государственные исследовательские организации, промышленные предприятия.

Ожидалось, что **донорами** (заказчиками) услуг центра станут местные НИИ, промышленные предприятия, средства федеральных программ и проектов.

Общая **внешняя среда** характеризовалась следующими параметрами: средний научный и исследовательский потенциал региона; низкая инновационная активность местных научно-исследовательских организаций, приоритеты регионального социально-экономического развития были связаны с привлечением стратегических инвесторов в промышленный сектор, созданием новых рабочих мест, улучшением инженерной инфраструктуры.

Внутренний потенциал центра: планировалось, что в команду центра будет привлечен персонал местного университета, име-

ющий знания и навыки инновационного менеджмента. Для создания и развития центр был наделен ресурсами, которые обеспечивали ему текущие расходы в течение первых 6 месяцев функционирования.

Анализ ситуации:

Если анализировать стратегию данного центра, исходя из обозначенного выше принципа «пересечения» желаний, внешних условий и внутренних возможностей, то можно сделать вывод, о том, что в данной истории ни одна из этих плоскостей не «пересекается».

Миссия центра сформулирована, как государственная функция и ориентирует деятельность центра в формат агента региональной администрации, однако основными клиентами рассматриваются местные НИИ и промышленные предприятия, у которых нет потребности в осуществлении мониторинга или сборе регионального портфеля инновационных проектов. Потенциальная возможность для привлечения средств федеральных программ в области инновационного развития существовала, но требовала других направлений деятельности и компетенций центра. Специальной региональной программы, связанной с задачами содействия коммерциализации технологий в регионе, не существовало. Привлеченный персонал (на неполный рабочий день) имел хороший опыт в области преподавания инновационного менеджмента, но не обладал компетенциями, которые требовались для выполнения конкурентоспособных услуг центра. Таким образом, выбранная стратегия создания центра не могла обеспечить его устойчивости и эффективного организационного развития.

Основные результаты:

Центр по истечении 8 месяцев своего существования прекратил деятельность, каких-либо услуг НИИ или бизнесу оказано не было.

В начале 2000-х Федеральным министерством образования и науки Германии (BMBF) была разработана Программа по валоризации, направленная на создание и развитие агентств по использованию патентов (PVA), поддерживающих сотрудничество между несколькими государственными НИИ и/или университетами по коммерциализации результатов научных исследований. В рамках этой Программы на основе концепции, предложенной частной консалтинговой компанией inno (www.inno-group.com), в федеральной земле Мекленбург (Mecklenburg) – Западная Померания, г.Росток, было создано PVA-MV AG. Правовая форма этой организации – акционерное общество, акционеры: компания inno и консорциум из 9 региональных исследовательских организаций.

Миссия центра состояла в организации эффективного управления процессом коммерциализации для 9 региональных университетов и научных институтов.

Основная задача: содействовать процессам, которые облегчают патентование и валоризацию технологий через систему лицензирования или создания спин-офф компаний.

Основные **Клиенты** PVA-MV AG: 9 региональных университе-

тов и научных институтов, которые подписали с центром соглашения о взаимодействии.

Доноры: целевое государственное финансирование из средств Программы по валоризации Федерального министерства образования и науки Германии (BMBF) и регионального бюджета (в соотношении 50% на 50%), исследовательские организации.

Внутренний потенциал центра: особенностью PVA-MV AG является то, что эта организация создана на основе частно-государственного сотрудничества – компания inno, кроме своего участия в капитале PVA-MV AG, укомплектовала штат центра (10 чел.) своим персоналом, который обладал необходимыми компетенциями и опытом практической работы.

Анализ ситуации: в данном примере стратегия создания PVA-MV AG демонстрирует совпадение желаний, внешних условий и внутренних возможностей, что обеспечивало устойчивость данной организации и хорошие возможности для развития.

Основные результаты: PVA-MV AG – успешно работает, считается одним из лучших среди 20 центров, созданных в рамках федеральной программы (подробнее см.: Приложение 2)

В приведенных примерах идентификации стратегии создания центра коммерциализации технологий ответы на поставленные вопросы о целях, задачах, направлениях и др. даны очень коротко; можно сказать, что на этом первом шаге организационного проектирования речь идет об определении общего видения, вектора создания и развития центра, а также анализе непротиворечивости основных параметров стратегии.

Следующий шаг организационного проектирования связан с большей детализацией таких вопросов, как:

- Кем, и в интересах каких организаций, создается центр?
- Каков рыночный фокус центра?
- Какие виды деятельности осуществляет центр, на каких клиентов ориентированы услуги центра?
- Какая организационно-правовая форма в большей степени отвечает целям и задачам центра коммерциализации технологий?

Для краткости объединим эти вопросы в термин – **бизнес-модель центра коммерциализации.**

1.2. Анализ бизнес-модели центра коммерциализации технологий, классификация основных моделей

Учредители. Очевидно, что с точки зрения законодательства учредителем центра коммерциализации технологий может выступать любая организация и физические лица, однако, если рассматривать реальную практику, то можно выделить следующие основные группы учредителей, в интересах которых создаются центры:

Группа учредителей	Основные цели создания (интересы)
Исследовательские организации (НИИ, вузы)	Организация профессиональной деятельности, направленной на коммерциализацию результатов исследований и разработок в соответствующих исследовательских организациях
Органы власти и управления (как правило, региональные и местные)	Создание проводника (агента) проводимой инновационной политики, содействие процессу развития коммерциализации технологий в соответствующем регионе, территории
Частные компании	Бизнес интересы: например, развитие венчурной стратегии развития бизнеса, (создание стартап компаний, создание интерфейса с исследовательскими организациями) и др.

Рыночный фокус. Рыночный фокус центра коммерциализации технологий в целях организационного проектирования может быть классифицирован на основе следующих трех измерений:

Измерение рыночного фокуса	Краткая характеристика измерения
Региональный фокус	Концентрация на научно-техническом, промышленном и административном потенциале отдельного региона (области). Как правило, региональный центр является связующим инновационным звеном для научных организаций и компаний региона (области).
Международный фокус	Концентрация на выполнение научно-исследовательских и инновационных проектов в рамках долгосрочной совместной программы с целью ускорения темпов коммерциализации (на внутреннем и внешнем рынках) научных разработок с использованием опыта международного партнера.
Тематический фокус	Акцентирование деятельности на определенной широкой технологической тематике.

Ниже приведен пример европейских моделей центров коммерциализации технологий (классификация по признаку – рыночный фокус).

Вставка 3. Рыночный фокус различных моделей европейских центров коммерциализации технологий.

Модель 1. Региональный Центр

1.1. Концепция построения.

Концентрация на научно-технический, промышленный и административный потенциал отдельного региона (области). Центр – связующее инновационное звено для научных организаций и компаний региона (области).

1.2. Организационная структура.

Вариант 1. Центр, созданный отдельным крупным научно-исследовательской организацией (Single Institute Model)
 Вариант 2. Центр, созданный группой научно-исследовательских организаций (Multi-Institute Model)
 Вариант 3. Региональный Консорциум – партнерство научно-исследовательских институтов, организаций образования, органов власти, и т.д.

1.3. Необходимые «элементы успеха»:

- наличие сильного научно-технического, технологического и ресурсного потенциала, обеспечивающего конкурентные преимущества;
- поддержка руководства научных организаций;
- заинтересованность местных и региональных органов власти, определяющих инновационную стратегию;
- множественность источников финансовой поддержки;
- наличие лидера процесса коммерциализации и его положение;
- наличие команды профессионалов (сильный кадровый потенциал);
- наличие сильной обоснованной концепции Центра;
- наличие помещения и хорошего технического оснащения;
- наличие бизнес плана (для уже сформированных Центров);
- наличие практического опыта по коммерциализации – у команды (для уже сформированных Центров) или у создателей Центров (для создающихся Центров).

1.4. Выходные параметры модели:

- широкий спектр услуг;
- высокая коммерческая активность;
- самокупаемость.

2. Тематический центр

2.1. Концепция построения.

Акцентирование деятельности на определенной широкой технологической тематике.

2.2. Организационная структура.

Вариант 1. Центр, созданный крупным научно-исследовательским институтом (Single Institute Model)

Вариант 2. Центр, созданный организациями различных ведомственных принадлежностей (Multi-Institute Model)

2.3. Необходимые «элементы успеха»:

- наличие обоснованной концепции Центра;
- достаточный объем результатов научно-технической деятельности
- достаточный объем финансирования;
- поддержка руководства институтов;
- наличие мандата и/или политики коммерциализации, одобренных научным сообществом институтов;
- наличие лидера процесса коммерциализации и его положение.
- наличие качественного бизнес плана (для уже сформированных Центров);
- наличие команды профессионалов (для уже сформированных Центров);
- наличие практического опыта по коммерциализации (у Центров, для уже сформированных Центров, или у организаций – основателей Центров – для создающихся Центров).

2.4. Выходные параметры модели:

- спектр услуг по определенной технологической тематике: контракты, лицензии, совместные предприятия;
- высокая коммерческая активность;
- самокупаемость.

3. Совместная международная лаборатория

3.1. Концепция построения.

Концентрация на выполнение научно-исследовательских и инновационных проектов в рамках долгосрочной совместной программы с целью ускорения темпов коммерциализации (на

внутреннем и внешнем рынках) российских научных разработок с использованием опыта европейского партнера.

3.2. Организационная структура.

Основой организационной структуры совместной лаборатории являются два головных партнера (например, российский и европейский), обеспечивающих:

- эффективный менеджмент;
- мобильность принятия и реализации решений, включая вопросы интеллектуальной собственности, в том числе ее защиту внутри страны и за рубежом, а также выработку механизмов коммерциализации интеллектуальной собственности.

3.3. Необходимые «элементы успеха»

- мировое признание в области фундаментальных научных разработок и прикладных исследованиях для российского партнера.
- опыт и достижения в области прикладных исследований и коммерциализации технологий для европейского партнера;
- устойчивые партнерские отношения с европейскими промышленными компаниями (долгосрочные контракты, опыт создания и успешного функционирования spin-off компаний).
- успешный опыт совместной научно-инновационной деятельности.
- наличие совместной стратегической долгосрочной научно-технологической программы и ее финансовое обеспечение;
- опыт реализации научно-технологических проектов, в том числе с привлечением научно-исследовательских и образовательных организаций разных стран;
- опыт разработки технологий и конкурентоспособных процессов на их основе для реальных секторов экономики, представляющих взаимный интерес;
- наличие обоснованной концепции;
- достаточный объем совместных результатов научно-технической деятельности и позиций на рынке;
- поддержка и обязательства партнеров (организаций-учредителей).

3.4. Выходные параметры модели:

- спектр услуг по определенной технологической тематике: контракты, лицензии, контрактные исследования, новые технологии, spin-off компании
- высокая коммерческая активность
- самокупаемость.

Основные направления деятельности центра коммерциализации технологий могут быть измерены исходя из различных подходов, но в данном случае мы предлагаем ограничиться следующими двумя (во многом полярными) направлениями деятельности (при этом в применении к конкретному центру, как правило, можно говорить не о выборе одного из двух направлений, а скорее о выборе приоритетного направления, при этом второе присутствует в качестве сопутствующего):

Направления деятельности	Краткая характеристика направления
Оказание консалтинговых услуг	Оказание консалтинговых услуг в сфере коммерциализации технологий (технологический аудит, патентная поддержка, маркетинговая поддержка, бизнес-планирование, маркетинговые услуги, управление проектом и т.д.). Доходы центра – оплата консалтинговых услуг, доля в роялти. Классическая инфраструктурная организация, которая оказывает консалтинговые, посреднические услуги, включая такие услуги, как содействие созданию старт-ап компаний, управление инвестициями в старт-ап компании, управление инвестиционным портфелем старт-ап компаний.
Создание и ведение высокотехнологичного бизнеса	Цель деятельности – найти такую технологию (или несколько технологий), которая может стать основой для создания и ведения бизнеса. Таким образом, центр фактически можно рассматривать, как проект по созданию нового бизнеса (посевная стадия). После создания старт-ап компании, направления деятельности могут расширяться, также могут номинально присутствовать консалтинговые услуги, но основными направлениями деятельности являются предпринимательская деятельность, связанная с производством и реализацией продукции такой компании.

Следует отметить, что такая классификация (наличие второго направления – создание и ведение высокотехнологичного бизнеса) актуальна в основном для российских условий, в европейской практике – если речь идет о центре коммерциализации технологий, – подразумевается консалтинговый, инфраструктурный характер организации. Однако в России в настоящее время по ряду причин при создании центров коммерциализации нередко ориентируются на вторую модель деятельности (см. пример ниже). Воздержимся от критики этого выбора (жизнеспособность «особого пути» для развития коммерциализации можно проверить только практикой), но обратим внимание, что функции, клиенты, услуги, компетенции персонала в организациях, выбравших первое и второе направление деятельности (в качестве основного) будут серьезно различаться.

Вставка 4. Выбор ключевого направления деятельности ЦКТ.

Из семи пилотных центров коммерциализации технологий, которые участвовали в проекте EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий» только два центра выбрали модель «предоставление консалтинговых услуг» в качестве приоритетного направления. Пять центров объясняли свой выбор второго направления (в качестве ключевого) различными причинами, включая следующие:

- Отсутствие достаточного спроса на консалтинговые услуги в области коммерциализации технологий;
- Необходимость приобретения практических знаний и опыта в области коммерциализации технологий на конкретном примере организации и ведения бизнеса, воспитание команды для формирования полноценного консалтингового центра в будущем.

Организационно-правовая форма⁷. Центр коммерциализации технологий, как каждый другой хозяйствующий субъект, может быть создан на основе любой организационно-правовой формы, определенной в Гражданском кодексе Российской Федерации⁸ исходя из конкретной ситуации и интересов учредителей. Здесь мы приводим те формы, которые наиболее часто используются для создания центров коммерциализации в России.

Организационная форма ЦКТ	Правовые формы ЦКТ ⁹
Структурное подразделение какой-либо организации (как правило, исследовательской организации)	Не является самостоятельным хозяйствующим субъектом (департамент, отдел, офис коммерциализации соответствующей организации).
Юридическое лицо – коммерческая организация	<ul style="list-style-type: none"> • Общество с ограниченной ответственностью (ООО); • Закрытое акционерное общество;
Юридическое лицо – некоммерческая организация	<ul style="list-style-type: none"> • Некоммерческое партнерство (НП); • Фонд; • Автономная некоммерческая организация (АНО); • Ассоциация, союз.
Консорциум – простое товарищество	Договор простого товарищества (договор о совместной деятельности) – особая форма организации хозяйственной деятельности без образования юридического лица ¹⁰
Виртуальный консорциум – соглашение о намерениях («номинальное соглашение»)	Не является юридическим лицом, не является хозяйствующим субъектом, деятельность осуществляется на основе прямых хозяйственных договоров между отдельными юридическими лицами – членами консорциума (проектный подход)

⁷ Под организационно-правовой формой хозяйствующего субъекта обычно понимают – признаваемую законодательством той или иной страны форму хозяйствующего субъекта (то есть юридических лиц, индивидуальных предпринимателей или организаций, осуществляющих свою деятельность без образования юридического лица), фиксирующую способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели предпринимательской деятельности. В данном руководстве организационно-правовая форма понимается несколько более широко, выходя за рамки правовой классификации Гражданского Кодекса Российской Федерации.

⁸ Подробнее см.: Гражданский кодекс Российской Федерации, Часть 1, Подраздел 2.

⁹ Приведены наиболее распространенные в практике формы центров коммерциализации технологий.

¹⁰ Подробнее см.: ГК Российской Федерации, часть вторая, глава 55

11 В настоящее время стоимость услуг по регистрации предприятий составляют от 300 – 500 евро. Наиболее простыми и менее затратными при регистрации специалисты называют: из коммерческих организаций – форму ООО, среди некоммерческих – Некоммерческое партнерство.

12 Способность применять различные финансовые и хозяйственные инструменты, быстро принимать решения

Приведенные организационно-правовые формы для центров коммерциализации технологий сложно сравнивать между собой, в каждом конкретном случае выбор делается на основе анализа множества аргументов «за» и «против».

В качестве общих рекомендаций при выборе организационно-правовой формы центра приведем следующую оценку различных форм (на основе различных критериев).

Сильные и слабые стороны организационных форм для ЦКТ

Критерии оценки	Орг. формы ЦКТ	Юридическое лицо (коммерческая и некоммерческая организация)	Консорциум – простое товарищество	Структурное подразделение	Виртуальный консорциум
Издержки на регистрацию		Максимальные расходы среди рассматриваемых форм ¹¹	Расходы на легализацию практически отсутствуют	Нет расходов на легализацию	Нет расходов
Расходы на содержание (постоянные издержки)		Максимальные среди рассматриваемых форм (обязательный бух.учет, пр.отчетность, помещение и др.)	Расходы на организацию бухучета по совместной деятельности	Минимальные издержки на содержание среди рассматриваемых форм	Нет расходов на создание дополнительной управляющей структуры.
Масштаб деятельности		Нет ограничений		Действует только в интересах организации, образовавшей структурное подразделение	Нет ограничений
Финансовая и хозяйственная гибкость организации ¹²		Максимальная гибкость среди сравниваемых форм	Не является юридическим лицом, что ведет к некоторым ограничениям по сравнению с возможностями юр. лица	Не является самостоятельным хозяйствующим подразделением, финансовая и хозяйственная гибкость – минимальная среди рассматриваемых форм	Не является хозяйствующим субъектом, не может вести хозяйственную деятельность как консорциум
Возможности для мотивации и развития персонала		Максимальные среди рассматриваемых форм	Нет собственного постоянного персонала, возможность развития персонала отсутствует	Политика мотивации и развития персонала определяется общими рамками «материнской организации»	Используется персонал тех организаций, которые образовали консорциум. Можно говорить о виртуальной команде
Возможность реализации схем частно-государственного партнерства ¹³		Нет ограничений		Чаще всего ограничено форматом государственной «материнской организации»	Формально – нет ограничений
Возможность долгосрочного сотрудничества, доверие со стороны потенциальных партнеров ¹⁴		Максимальные среди рассматриваемых форм	Характер организации – скорее соответствует временным отношениям, юридическое лицо – как партнер отсутствует	Юридическое лицо – как партнер отсутствует, функции партнера выполняет «материнская организация»	Нет отдельного субъекта отношений. Авторитет консорциума определяется его членами

13 Например, привлекать в соучредители частные и государственные организации, использовать инструменты софинансирования, аутстаффинга и др. Аутстаффинг – выведение персонала за штат компании; при аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договоры не с компанией, а с соответствующей организацией (аутстаффером). При этом, аутстаффер берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнение трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т.д.). В то же время, работу, персонал выполняет непосредственно для компании. Договорные отношения между аутстаффером и компанией, как правило, оформляются через договор о предоставлении персонала и т.д.

14 Возможность для заключения долгосрочных соглашений, номинальный авторитет организации. Например, считается, что ЗАО имеют большее доверие со стороны кредитных организаций (при прочих равных условиях), чем ООО.

Даже на основе этого краткого сравнительного анализа можно сделать вывод о том, что полноценной формой для создания любой организации, включая центр коммерциализации технологий, является образование юридического лица. Другие формы могут использоваться как переходные, которые позволяют подготовить «почву» для создания центра.

Предлагаемая в данном разделе Руководства классификация (учредители, рыночный фокус, направления деятельности, организационно-правовая форма) для центров коммерциализации технологий позволяет четко и структурировано описать модель ЦКТ для того, чтобы приступить к следующему шагу организационного проектирования – описанию бизнес-направлений и бизнес-процессов.

Глава 2.

Бизнес-процессы и организационная структура центра коммерциализации технологий

Если процесс идентификации стратегии и модели центра коммерциализации технологий позволяет ответить на вопрос – **«Каких целей и задач необходимо достичь?»**, то описание бизнес-процессов дает ответ на вопрос – **«Что надо делать, чтобы достичь поставленных целей и задач?»**. В свою очередь, проектирование организационной структуры дает возможность определить – **«Кто будет выполнять эти задачи и нести ответственность?»**.

В данной главе рассматривается процесс создания организационного дизайна для центра коммерциализации технологий, который состоит из следующих основных этапов:

1. Описание бизнес-направлений центра коммерциализации технологий.
2. Описание бизнес-процессов центра коммерциализации технологий.
3. Моделирование организационной структуры центра коммерциализации технологий.
4. Определение основных исполнителей и их ответственности в бизнес-процессах.
5. Описание основных функций и обязанностей персонала.
6. Описание основных квалификационных требований и компетенций персонала.

В Приложении 3 приведены шаблоны-анкеты, которые могут использоваться для реализации перечисленных этапов.

2.1. Описание бизнес-направлений центра коммерциализации технологий.

Под бизнес-направлениями понимают основные направления деятельности компании, которые формируют ее доход и имеют определенную технологическую однородность. Критерием для декомпозиции деятельности компании на бизнес-направления, как правило, является Продукт (продукция, услуги) или Клиент (основные покупатели продуктов и услуг). Другими словами, **бизнес-направление – это технологически однородная деятельность, которая приводит к созданию и продаже определенных продуктов и услуг.**

- Для центра коммерциализации технологий – бизнес-направления это те виды деятельности, которые
- обеспечивают создание его Продуктов – услуг, либо
 - деятельность, которая обеспечивает его доходы, либо
 - виды деятельности, которые ориентированы на его основных Клиентов. Особенностью инфраструктурной организации является то, что клиенты центра коммерциализации технологий могут не совпадать с источниками доходов, например, технологический аудит для НИИ может субсидироваться за счет общественных финансов, поэтому для определения бизнес-направления может использоваться (кроме признака – «центр доходов») признак «центр издержек».

Декомпозиция бизнес-направлений центра коммерциализации технологий осуществляется на основе определенной стратегии его развития и анализа бизнес-модели. Если подготовлен бизнес-план развития центра, то раздел, связанный с определением его продуктово-рыночной стратегии, является хорошим информационным источником для этой работы (См. Приложение 1).

Вставка 5. Декомпозиция бизнес-направлений ЦКТ, исходя из разных критериев.

1. Бизнес направления ЦКТ. Критерий декомпозиции – Продукт:

- Технологический аудит, патентная поддержка и лицензирование технологий
- Бизнес-планирование и маркетинг технологий
- Создание новых инновационных компаний
- Юридическая поддержка

2. Бизнес направления ЦКТ. Критерий декомпозиции – Клиент:

- Проекты, ориентированные на федеральные программы и ведомства
- Проекты, связанные с потребностями региональной администрации
- Услуги и проекты для исследовательских организаций и вузов
- Услуги бизнесу

В реальной практике для декомпозиции бизнес-направлений могут использоваться и смешанные критерии (см. следующий пример).

Бизнес направления ЦКТ – PVA-MV (региональное Агентство по коммерциализации технологий, земля Мекленбург, Рос-ток, Германия):

- Анализ и оценка возможностей использования изобретения (результатов НИР) с т.з. рыночного использования.
- Патентная поддержка, поддержка в использовании патентов.
- Выработка стратегии коммерциализации.
- Создание старт-ап компаний.
- Обучение персонала исследовательских организаций.

Бизнес направления ЦКТ – «Garching Innovation GmbH» (центр коммерциализации для исследовательских институтов Max Plank Society, Германия):

- Технологические предложения.
- Сервис для изобретателей (патентная поддержка)
- Лицензионные соглашения.
- Создание и поддержка старт-ап компаний.

Бизнес направления ЦКТ – «Imperial Innovation» (центр коммерциализации технологий Imperial College London):

- Лицензирование новых технологий.
- Создание старт-ап компаний.

- Стратегическое многопрофильное исследовательское сотрудничество.
- Инкубационные услуги.
- Консультационные услуги.

Бизнес направления ЦКТ – НП «Инновационно-технологический бизнес-центр Ставропольского края»:

- Технологический аудит и мониторинг
- Трансфер технологий и маркетинг.
- Экономическое и финансовое сопровождение коммерциализации проектов.
- Юридические услуги.
- Консультирование, обучение, управление проектом.
- Информационные услуги.

Бизнес направления ЦКТ – Томский региональный центр коммерциализации результатов научных исследований:

- Формирование проекта по коммерциализации технологий (скрининг технологий, техаудит, формирование стратегии коммерциализации технологий)
- Маркетинг и продвижение на рынок.
- Менеджмент проекта и организационная поддержка.

Подробнее см. Приложение 3 к настоящему Руководству

2.2. Описание бизнес-процессов центра коммерциализации технологий.

¹⁵ В качестве более развернутого определения для термина «бизнес-процесс» можно привести следующее – это устойчивый процесс (последовательность работ), соотнесенный с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности компании (бизнес-направлением) и обычно ориентированный на создание новой стоимости, иерархия взаимосвязанных функциональных действий, реализующих одну (или несколько) из целей системы, например, выпуск продукции или ресурсное обеспечение выпуска (под продукцией, понимаются товары, услуги и документы).

Цель этого этапа организационного проектирования состоит в определении тех функций, работ, процедур, которые позволяют реализовать те или иные бизнес-задачи организации (бизнес-направления).

Методология описания бизнес-процессов разделяет понятия «бизнес-процесс» и «функция»:

Функция – совокупность однородных специализированных работ, как правило, связанных с определенным узким профилем деятельности.

Бизнес-процесс – последовательность функций, которая непосредственно определяет данное бизнес-направление¹⁵.

Можно также определить различие между функцией и бизнес-процессом следующим образом: **Функция** – действия, которые должны быть выполнены для достижения поставленных целей. Функция отвечает на вопрос: *Что делать?* **Бизнес-процесс** – описывает, как функции выполняются, в какой последовательности и в каких вариантах. Бизнес-процесс отвечает на вопрос: *Как делать?* Примеры различий в содержании описания функций и бизнес-направлений приведен ниже.

Вставка 7. Описание функций ЦКТ (один из возможных подходов).

Технические / научные:

- идентифицировать коммерческий потенциал научно-технического развития;
- экспертиза научно-технического развития;
- управление проектами по развитию новых продуктов в сотрудничестве со штатом исследователей и разработчиков стейкхолдеров;
- заключение и реализация соглашений о партнерстве;
- установление тесных контактов с институтами, университетами и другими научными организациями;
- поддержка связей со стейкхолдерами.

Маркетинг / продажи:

- разработать и реализовать план по маркетингу и продажам;
- продвигать результаты научных исследований;
- идентифицировать и проанализировать рыночные сегменты в России и за рубежом;
- обеспечить маркетинговую поддержку и информацию по товарам и услугам;
- заключить контракты по доставке товаров потребителям;
- установить отношения с общественностью, обеспечить проведение рекламных кампаний и публикаций;
- организовать и принимать участие в инновационных ярмарках, выставках, семинарах и конференциях;
- поддерживать информационные базы данных и Интернет -сайт;
- проводить маркетинговые исследования.

Юридические:

- заниматься всеми вопросами, связанными с защитой интеллектуальных прав собственности;
- готовить коммерческие контракты и проводить консультирование руководства центра в области коммерческого права.

Финансовые / коммерческие:

- разработать и представить бизнес-план;

- обеспечить заключение соглашений о партнерстве с другими научно-техническими организациями по реализации проектов в сфере коммерциализации технологий;
- обеспечить финансирование и инвестиции со стороны стейкхолдеров и из других источников;
- инвестировать средства в исследования и разработку проектов;
- обеспечить финансовый учет;
- управление бухгалтерским учетом;
- управление бюджетом.

Консультирование/ обучение/ управление проектом:

- обеспечить обучение и оказание консультационных услуг в сфере научной/ технической экспертизы;
- разработать и предоставить пакеты по обучению в сфере поддержки продвижения товаров и услуг;
- обеспечить научно-техническую экспертизу со стороны сотрудников центра.

Административные:

- заявления на патентование и лицензирование;
- обеспечение соответствия товаров и услуг Европейским требованиям в области сертификации;
- текущие и обязательные платежи и счета;
- платежная ведомость;
- заполнение заявок на гранты и другие виды финансирования.

Управление персоналом:

- согласование задач и осуществление контроля над их выполнением сотрудниками центра;
- прием на работу;
- осуществление руководства работами в рамках проекта;
- выполнение требований законодательства в области безопасности и охраны труда и здоровья.

Вставка 8. Описание бизнес-направления ЦКТ (одно из бизнес-направлений)

Бизнес-направление: Формирование проекта по коммерциализации технологий

- Экспертная оценка коммерческой перспективности идеи. Сбор данных о владельцах ИС, истории ее создания, консультации со специалистами в предметной области. Предварительная оценка возможностей привлечения необходимого финансирования и источников, сроков реализации проекта, возможной стратегии коммерциализации, участников проекта и баланса их интересов.
- Предварительная оценка рынка (экспертная оценка, интернет-маркетинг)
- Переговоры с владельцами интеллектуальной собственности, согласование принципиальных вопросов
- Проверка технической реализуемости идеи путем оценки лабораторных или опытных образцов, экспертная оценка

со стороны специалистов в предметной области, интернет-маркетинг аналогичных решений, оценка уровня их коммерческой реализации, конкурентных преимуществ, оценка патентоспособности

- Разработка базового варианта стратегии коммерциализации. Написание расширенной аннотации проекта.
- Формирование команды исполнителей проекта, распределение ответственности среди них. Заключение между участниками проекта соглашения о конфиденциальности, определение круга конфиденциальных вопросов
- Выбор подходящего источника финансирования
- Подготовка документов на финансирование

Принято также разделять **основные бизнес-процессы** и **вспомогательные бизнес-процессы**. **Основные бизнес-процессы** – последовательность функций, которая непосредственно определяет данное бизнес-направление. **Вспомогательные бизнес-процессы** – последовательность функций, обеспечивающих общие условия для деятельности организации (финансы, бухучет, экономика, управление персоналом, и т.д.).

Вставка 9. Вспомогательные бизнес-процессы центра коммерциализации технологий.

1. Стратегическое управление

- 1.1. Разработка миссии и стратегических целей фирмы
- 1.2. Проведение стратегического анализа
- 1.3. Разработка стратегии
- 1.4. Организация реализации стратегии
- 1.5. Контроль реализации стратегии

2. Маркетинг центра коммерциализации технологий

- 2.1. Оценка рынка
- 2.2. Сегментация рынка. Выявление и определение приоритетности потребностей потребителей
- 2.3. Оценка конкурентов
- 2.4. Планирование рынка
- 2.5. Исследования продукции/услуг
- 2.6. Планирование продукции
- 2.7. Анализ ценовой политики, установление цен
- 2.8. Продвижение

3. Управление финансами

- 3.1. Оперативное управление финансами предприятия
- 3.2. Бюджетирование
- 3.3. Выработка и реализация заемной/инвестиционной политики компании

4. Управление персоналом

- 4.1. Поиск и прием персонала
- 4.2. Обучение и профессиональный рост
- 4.3. Режим рабочего времени (ведение табельного учета)
- 4.4. Штатное расписание
- 4.5. Организация учета кадров
- 4.6. Оформление трудовых отношений
- 4.7. Составление статистической отчетности по труду

5. Хозяйственное обеспечение

- 6. Экономика и планирование**
- 7. Бухгалтерский учет**

В Приложении 3 приведен пример описания бизнес направлений одного из пилотных центров коммерциализации технологий, участника проекта EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий».

Следует отметить, что, несмотря на стандартизацию процесса декомпозиции бизнес-направлений и бизнес-процессов, не существует одинаковых результатов или заведомо правильного ответа при решении этой задачи, поскольку в каждой конкретной ситуации приходится учитывать множество факторов и условий, а также то, что обычно называют культурой фирмы или искусством управления. Примеры, приведенные в данном Руководстве, призваны проиллюстрировать предлагаемую методологию, но не являются единственно возможным решением.

Подготовка описания бизнес-направлений и бизнес-процессов является наиболее трудоемким этапом, на последующих шагах происходит творческое структурирование полученных результатов.

2.3. Моделирование организационной структуры центра коммерциализации технологий

Организационная структура – совокупность специализированных подразделений (звеньев управления), взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Основными элементами организационной структуры являются:

- уровни управления;
- подразделения и звенья управления;
- управленческие связи.

В теории управления существуют различные подходы к определению типов и видов организационных структур, однако главным критерием для моделирования оргструктуры является вопрос о том, вокруг чего будет распределяться ответственность. Ответственность может распределяться вокруг функций, либо вокруг центров доходов (продуктов или процессов по созданию этих продуктов).

Исходя из этого подхода, выделяют следующие основные виды организационных структур:

- Функциональная организационная структура;
- Дивизионная организационная структура;
 - На основе продукта;
 - На основе клиента;
- Матричная организационная структура.

В данном случае оргструктуры классифицированы по признаку **горизонтального взаимодействия**. Существуют также иные классификации, например:

- по признаку **вертикального взаимодействия**
 - иерархические;
 - плоские;
 - централизованные;
 - децентрализованные;
- по признаку **взаимодействия с внешней средой**
 - бюрократические;
 - адаптивные;
- по признаку **взаимодействия с персоналом**
 - корпоративные
 - индивидуалистические¹⁶.

Однако, учитывая специфику центров коммерциализации технологий (небольшие организации) мы ограничимся рассмотрением одной системы классификации оргструктур.

Функциональная организационная структура – ответственность и персонал иерархично сгруппированы вокруг функций (например: маркетинг, бизнес-планирование, право, бухгалтерия и т. д.).

Дивизионная структура – это тип организационной структуры, в которой ответственность и персонал сгруппированы уже не по функциям, а по видам продукции, или типу клиентов (например, создание старт-ап компаний, трансфер технологий, поиск технологических партнеров, технологический аудит и т.д.).

¹⁶ Подробнее см.: С.Ковалев, В.Ковалев. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура. Бизнес-инжиниринговые технологии. Москва, 2004

Матричная организационная структура – комбинированный подход, при котором ответственность распределяется одновременно вокруг функций и продуктов. В реализации бизнес-процессов участвуют структурные подразделения, которые сформированы по функциональному принципу, а также по «продуктовому» принципу (например, если реализуется бизнес-процесс «Технологический аудит», то в его реализации будет участвовать Научная экспертная служба по предметной области, Отдел бизнес планирования, Правовой отдел. При этом отвечать за организацию процесса в целом будет Служба менеджеров по технологическому аудиту). Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Приведенные типы организационных структур в реальной практике могут смешиваться исходя из целей деятельности организации и характера ее бизнес-направлений и бизнес-процессов.

Вставка 10. Примеры организационных структур центров коммерциализации технологий.

«Imperial Innovation» (центр коммерциализации технологий Imperial College London):

- **Правление (Board)**
 - **Исполнительный директор (Chief Executive Officer)**
 - Команда Трансфера Биотехнологий
 - Команда Трансфера Инженерных Технологий
 - Новые Предприятия
 - Менеджмент Активов и Инвестиций
 - Поддержка бизнеса
 - Финансовая команда
 - Юридическая команда
 - Менеджмент Патентования и Лицензирования
 - Маркетинг
 - Информационное обеспечение
 - Административная команда

Центр трансфера технологий НП «Инновационно-технологический бизнес-центр Ставропольского края»:

- **Директор ЦТТ**
 - Сектор технологического аудита и мониторинга
 - Сектор трансфера технологий и маркетинга
 - Сектор экономического и финансового сопровождения проектов
 - Сектор юридического обеспечения
 - Обеспечивающие службы

Томский региональный центр коммерциализации результатов научных исследований (ТРЦК):

- **Совет ТРЦК**
 - **Руководитель ТРЦК**
 - Проектное бюро ТРЦК

- Служба внешних экспертов
- Служба обеспечения

Комментарий: представленные выше организационные структуры фактически являются смешанными, но все они базируются на принципах дивизионной организационной структуры «продуктового типа». Ниже приведен пример организационной структуры, построенной по функциональному принципу:

Центр КОМЭНТЕХ, г.Москва (структурное подразделение исследовательской организации):

- **Директор, руководитель программ развития Центра, привлечения инвестиций, поддержки начинающих и развивающихся бизнесов;**
 - Представитель Центра в Европе, руководитель направления по международным связям и проектам;
 - Менеджер по юридическим вопросам, официальный переводчик;
 - Менеджер по маркетинговым исследованиям руководитель программ по информационному обеспечению, администратор сети RTTN;
 - Руководитель программ обучения и повышения квалификации (повышение квалификации менеджеров инновационных фирм, обучение лиц, желающих получить профессию, востребованную малым и средним бизнесом).
 - Научный консультант, руководитель программ экспертизы проектов;
 - Менеджер по организационным вопросам.

2.4. Определение основных исполнителей и их ответственности в бизнес-процессах

После моделирования организационной структуры¹⁷ необходимо распределить ответственность за выполнение бизнес-процессов организации. Форма С, приведенная в Приложении 3, описывает порядок выполнения этого этапа работ организационного проектирования.

Вставка 11. Распределение ответственности.

Томский региональный центр коммерциализации результатов научных исследований (ТРЦК). Пример декомпозиции одного бизнес направления:

Бизнес-направление: *Формирование проекта*

Функция 1: Экспертная оценка коммерческой перспективности идеи. Сбор данных о владельцах ИС, истории ее создания, консультации со специалистами в предметной области. Предварительная оценка возможностей привлечения необходимого финансирования и источников, сроков реализации проекта, возможной стратегии коммерциализации, участников проекта и баланса их интересов. Предварительная оценка рынка (экспертная оценка, интернет-маркетинг).

Персонал, выполняющий функцию 1: Члены Совета ТРЦК (структурное подразделение – Совет ТРЦК)

Функция 2: Переговоры с владельцами интеллектуальной собственности, согласование принципиальных вопросов

Персонал, выполняющий функцию 2: Члены Совета ТРЦК (структурное подразделение – Совет ТРЦК).

Функция 3: Проверка технической реализуемости идеи путем оценки лабораторных или опытных образцов, экспертная оценка со стороны специалистов в предметной области, технологи-

ческий интернет-маркетинг аналогичных решений, оценка уровня их коммерческой реализации, конкурентных преимуществ, оценка патентоспособности

Персонал, выполняющий функцию 3: Менеджер проекта (структурное подразделение – Проектное бюро ТРЦК).

Функция 4: Разработка базового варианта стратегии коммерциализации. Написание расширенной аннотации проекта.

Персонал, выполняющий функцию 4: Менеджер проекта (структурное подразделение – Проектное бюро ТРЦК).

Функция 5: Формирование команды исполнителей проекта, распределение ответственности среди них. Заключение между участниками проекта соглашения о конфиденциальности, определение круга конфиденциальных вопросов

Персонал, выполняющий функцию 5: Члены Совета ТРЦК (структурное подразделение – Совет ТРЦК).

Функция 6: Выбор подходящего источника финансирования

Персонал, выполняющий функцию 6: Члены Совета ТРЦК (структурное подразделение – Совет ТРЦК).

Функция 7: Подготовка документов на финансирование

Персонал, выполняющий функцию 7: Менеджер проекта (структурное подразделение – Проектное бюро ТРЦК).

¹⁷ В реальной практике при реализации задачи распределения ответственности могут вноситься дополнения и изменения в выбранную модель организационной структуры, таким образом, этот процесс может иметь несколько итераций

2.5. Описание основных функций и обязанностей персонала

На данном этапе результаты, полученные на предыдущем шаге работ, детализируются и группируются вокруг персонала (должностей), кроме того, определяется необходимая численность персонала исходя из трудоемкости и объемов работ (см. форму D Приложения 3).

Вставка 12. Описание обязанностей персонала. Томский ТРЦК. Пример декомпозиции одного структурного подразделения.

Структурное подразделение: Проектное бюро

Персонал (должности):

1. Менеджер проекта (5 штатных сотрудников). Функции:

- Оценка технической реализуемости идеи, технологический интернет-маркетинг
- Разработка базового варианта стратегии коммерциализации
- Подготовка документов на финансирование
- Составление представления о рынке, оценка цены и себестоимости продукта
- Подготовка вариантов рекламы разработки
- Переговоры с первыми потенциальными клиентами, подготовка договоров.
- Разработка технического задания, календарного плана и сметы расходов на реализацию проекта
- Контроль за выполнением этапов календарного плана, сметы, приемка этапов работы

2. Менеджер по сетям трансфера технологий (1 штатный сотрудник). Функции:

- Подготовка информации для размещения в сетях трансфера технологий
- Ведение переписки с компаниями, обеспечивающими сетевой трансфер

3. Финансовый менеджер (1 штатный сотрудник). Функции:

- Учет финансовых потоков по проектам центра
- Подготовка смет и финансовых планов по проектам и контрактам ТРЦК
- Контроль платежей по сметам

4. Администратор (1 штатный сотрудник). Функции:

- Решение хозяйственных вопросов
- Организация подготовки визитов в ТРЦК, презентаций, выступлений, приемов
- Подготовка информации для менеджера по трансферу технологий и содействие в переговорах с разработчиками
- Координация работы менеджеров проекта
- Взаимодействие с руководителями и сотрудниками инновационных компаний Томска

Вставка 13. Описание обязанностей персонала. «Imperial Innovation». Пример описания должностных обязанностей (для одной должности).

Структурное подразделение: Менеджмент Активов и Инвестиций (команда управляет акциями Imperial Innovations в spin-out компаниях, находящихся на поздней стадии развития)

Персонал (должности) структурного подразделения:

- Руководитель команды
- Старший сотрудник
- Аналитик портфеля
- Аналитик
- Младший аналитик

Должностные обязанности Старшего сотрудника:

- **Рекомендации по инвестированию и выходу**
 - Подготовка предложений на основании данных, предоставленных spin-out компаниями и другими компетентными источниками
 - Рецензирование бизнес-планов и доскональная проверка предположений, лежащих в основе прогнозов роста
 - Предложение сроков и условий инвестирования, включая схему инвестирования
 - Подготовка плана выхода для Innovations как заинтересованного лица в различных spin-out компаниях

• **Менеджмент различными spin-out компаниями с позиции акционера**

- Менеджмент взаимоотношениями с назначенными директорами
- Обзор и рекомендации по ситуациям, возникающим в результате нашего участия в акционерном капитале spin-out компаний
- Подготовка и обновление оценочных моделей
- Обзор финансовой информации для spin-out и тестирование пригодности предположений, использованных при оценке удельного веса компании на рынке
- Обзор конкурентного пространства для spin-out
- Анализ секторов информации рынка с точки зрения коммерческих перспектив
- Рецензирование опубликованной информации об исследованиях для котируемых (listed) spin-out компаний

• **Менеджмент spin-out компаниями в рамках финансирования**

- Менеджмент и отчет о деятельности spin-out компаний, которые могут быть связаны с различным финансированием (как указано выше)

2.6. Описание основных квалификационных требований и компетенций персонала.

Данный этап организационного проектирования связан с определением требований к образованию, требований к опыту работы и навыкам, а также компетенциям, необходимым для каждой должности.

Под компетенциями персонала (от англ. *competence*) – понимают личную способность специалиста решать определенный класс профессиональных задач. Компетенция – это интегральная категория, которой обозначают рациональное сочетание знаний, личностных данных, способностей и предпринимаемых усилий, которыми обладает персонал организации. Ниже приведены примеры различных групп компетенций.

Вставка 14. Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций) А. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ.

- 1. Гибкость.** Способность изменять подход / стиль для достижения цели.
- 2. Адаптируемость.** Способность поддерживать уровень эффективности в условиях меняющихся обстоятельств, задач, обязанностей или людей.
- 3. Упорство.** Способность решать проблему или реализовывать идею до конца или до момента, когда очевидно, что для достижения цели требуется больше времени; настойчивость.
- 4. Независимость.** Действия, основанные на собственных убеждениях, нежели на желании угодить другим. Готовность подвергать сомнению действия другой стороны.
- 5. Согласованность.** Приверженность политике компании и/или регламенту. Поиск одобрения со стороны уполномоченного руководства действий, направленных на изменения.
- 6. Честность.** Способность поддерживать социальные, организационные и этические нормы поведения в работе и связанных с выполнением обязанностей ситуациях.
- 7. Готовность принятия риска.** Уровень рассчитанного риска, который может быть принят. Для получения планируемых выгод или преимуществ необходимо преднамеренное принятие рисков.
- 8. Решимость.** Готовность принимать решения, выдавать оценки и заключения и предпринимать действия.
- 9. Стрессоустойчивость.** Стабильность выполнения работы в ситуациях давления и/или возражения. Способность осуществлять контролируемые и адекватные действия в напряженных ситуациях.

Вставка 15. Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций) Б. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

- 10. Общительность / создание системы связей.** Способность к взаимодействию с другими людьми. Общительность, участие.
- 11. Воздействие.** Способность создавать благоприятное первое впечатление на других и поддерживать это впечатление.
- 12. Способность быть принятым.** Персональный стиль поведения не должен противопоставляться стилю коллег или потребителей/ клиентов.
- 13. Межличностная восприимчивость.** Понимание других людей и окружающей среды и личного воздействия на них. Личные действия определяют уровень понимания и учета чувств и потребностей других людей (не путать с симпатией, сочувствием).
- 14. Убедительность.** Способность представить убедительную, четкую презентацию идей или фактов. Убеждение других относительно высказанной Вами точки зрения, подписания соглашения или принятия планов, действий или продуктов.
- 15. Работа в команде.** Желание участия в работе в качестве полноправного члена команды, в которой он / она не обязательно является лидером; осуществление эффективного участия также и в ситуациях, когда команда работает над проектом, не представляющим для Вас непосредственного личного интереса.
- 16. Общение в письменном формате.** Способность четкого выражения идей и мыслей в письменном формате с соблюдением стандартных норм грамматики.
- 17. Общение в устном формате.** Эффективность выражения в формате индивидуального или группового общения.
 - 17а. Устная презентация.** Эффективная презентация идей или задач индивидууму или группе в условиях ограниченности времени для подготовки (включая жесты и невербальные знаки).
 - 17б. Проведение устных опросов.** Сбор информации для принятия решения через механизм проведения устных опросов.
- 18. Умение слушать.** Способность получать важную информацию в ходе устного общения. Проведение опросов и оценка общей реакции для определения уровня активности восприятия слушателей

**Вставка 16. Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций).
В. ПОВЕДЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА.**

19. Планирование и организация. Способность эффективной выработки соответствующих направлений деятельности для самого себя и/или для других для достижения заданной цели.

20. Делегирование полномочий. Эффективное использование потенциала подчиненных сотрудников и других доступных ресурсов. Знание времени, способа делегирования полномочий и лиц, которым делегируются эти полномочия.

21. Контроль менеджмента. Оценка потребностей в контроле и осуществление контроля над процессами, людьми и задачами, а также предпринимаемыми для этого действиями.

22. Лидерство. Способность к развитию взаимодействия и оптимизации ресурсов внутри группы с целью эффективного достижения ее целей.

22а. Лидерство персонала. Оказание влияния на других сотрудников и мотивация их на достижение цели независимо от их статуса и должности.

23. Определение проблем менеджмента. Способность с готовностью определять и принимать задачи и проблемы управления.

23а. Административная ориентация. Достижение личного удовлетворения от выполнения административной работы и обязанностей.

24. Развитие навыков соблюдения субординации. Развитие навыков и знаний о субординации через механизм обучения и выполнения заданий, связанных с текущими должностными обязанностями и будущей работой.

25. Восприимчивость к организации. Способность воспринимать воздействие и значение решений и действий, происходящих в других отделах организации.

26. Заинтересованность в окружающем мире/ дополнительная чувствительность организации к изменениям. Озабоченность происходящими изменениями в экономической, социальной и государственной сферах, которые могут повлиять на Вашу работу или организацию. Поддержание уровня высокой информированности. Широта и разнообразие знаний в областях, связанных с выполняемой работой.

**Вставка 17. Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций)
Г. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ.**

27. Анализ проблемы. Эффективность в выделении проблем, поиске необходимой информации, выделении важной информации и определении возможных причин существования проблем.

28. Математический анализ. Способность анализировать, организовывать и представлять статистические данные, например финансовые и статистические.

29. Творческий потенциал. Способность придумывать образные решения в деловых ситуациях. Инновационное мышление. Способность определять радикальные по отношению к тради-

ционным методам и подходам альтернативы решения проблем.

30. Оценка. Способность оценивать информацию и действия и принимать логичные решения. Непредубежденный рациональный подход.

31. Обучение на практике. Усвоение и применение в работе новой, связанной с работой информации, учитывая уровень и сложность этой информации.

32. Внимание к деталям. Терпимость и способность быть внимательным к деталям и рабочим документам.

**Вставка 18. Компетенции персонала (европейский пример подхода к определению компетенций).
Д. МОТИВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ**

33. Самостоятельная мотивация. Понимание значения работы в достижении личной удовлетворенности. Высокая потребность в достижении успехов.

34. Карьерные амбиции. Желание продвижения к более высоким позициям; активные усилия в области саморазвития для продвижения по служебной лестнице. Склонность к карьере.

35. Преданность и долг. Вера в собственную работу или свою роль и ее ценность для организации, принятие дополнительных усилий в интересах организации, не всегда отвечающих собственным интересам.

36. Стандарты в работе. Разработка высоких целей или стандартов при выполнении должностных обязанностей в отноше-

нии самого себя, подчиненных, других людей и организации в целом.

37. Энергия. Способность создавать и поддерживать уровень активности в соответствии с осуществляемой деятельностью, способность к напряженной работе; активность, настойчивость.

38. Инициативность. Активное воздействие на события, нежели их пассивное восприятие; идентификация и использование возможностей. Инициативное выдвижение предложений.

39. Сопrotивляемость обстоятельствам. Способность поддерживать эффективность работы организации в ситуациях, связанных с разочарованием.

В форме Е, приведенной в Приложении 3, описан порядок выполнения этого этапа работ организационного проектирования.

Вставка 19. Описание квалификационных требований и компетенций персонала.

Центр трансфера технологий НП «Инновационно-технологический бизнес-центр Ставропольского края». Пример описания по одной должности. Подробнее см. Приложение 3 .

Персонал (должность):

- Менеджер по технологическому аудиту и мониторингу

Требования к образованию (профиль и уровень):

- Высшее профессиональное (техническое или отраслевое) образование. Желательно наличие, учёной степени, образования в области инновационного менеджмента.

Требования к опыту работы, навыкам:

- Опыт научно-технической, инновационной, предпринимательской деятельности в научной области
- Желателен опыт работы в области разработок новых технологий, маркетинга научных продуктов и технологий

- Знание и опыт применения методик Технологического аудита (ТА)
- Знание и опыт маркетинга в научно-технической сфере

Ключевые компетенции по должности

- Общительность
- Хороший уровень устного общения
- Способность убеждать
- Коммуникабельность
- Аналитическое мышление
- Поведенческая гибкость
- Письменная коммуникация
- Способность к сотрудничеству
- Ориентация на клиента
- Сопrotивляемость обстоятельствам
- Творческий потенциал

Глава 3.

Основные регламентирующие документы

Как уже отмечалось выше, описание бизнес-процессов и организационной структуры необходимы для эффективного управления компанией. Однако для того, чтобы проектируемая организационная модель стала внутренним законом, необходимо подготовить и принять (утвердить) внутренние нормативные документы, к которым относятся следующие группы:

- Учредительные документы организации (либо для неюридических лиц – документы, легализующие деятельность организации).
- Процессные регламенты организации.
- Структурные регламенты организации.

3.1. Учредительные документы организации

Перечень, процедура регистрации и содержание учредительных документов **для юридических лиц** достаточно жестко определяются действующим законодательством.

Юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Учредительный договор юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). В учредительных документах юридического лица должны определяться:

- наименование юридического лица,
- место его нахождения,
- порядок управления деятельностью юридического лица, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида,
- в учредительных документах некоммерческих организаций должны быть определены предмет и цели деятельности юридического лица.

В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности. Договором определяются также условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава¹⁸.

¹⁸ Подробнее см.: Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ст.51, 52).

19 Подробнее см. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»

- При государственной регистрации создаваемого юридического лица в регистрирующий орган представляются:
- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации;
 - решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством Российской Федерации;
 - учредительные документы юридического лица;
 - документ об уплате государственной пошлины¹⁹.

Для государственной регистрации некоммерческой организации при ее создании в уполномоченный орган или его территориальный орган представляются следующие документы:

- заявление;
- учредительные документы некоммерческой организации в трех экземплярах;
- решение о создании некоммерческой организации и об утверждении ее учредительных документов с указанием состава избранных (назначенных) органов в двух экземплярах;
- сведения об учредителях в двух экземплярах;
- документ об уплате государственной пошлины;
- сведения об адресе (о месте нахождения) некоммерческой организации.

Учредительными документами некоммерческих организаций являются:

- Устав;
- Учредительный договор, заключенный их членами, и устав, утвержденный ими, для ассоциации или союза;
- Решение собственника о создании учреждения и устав, утвержденный собственником, для учреждения²⁰.

20 Подробнее см. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 02.02.2006)

В учредительных документах некоммерческой организации должны определяться:

- наименование некоммерческой организации, содержащее указание на характер ее деятельности и организационно-правовую форму,
- место нахождения некоммерческой организации,
- порядок управления деятельностью,
- предмет и цели деятельности, сведения о филиалах и представительствах,
- права и обязанности членов,
- условия и порядок приема в члены некоммерческой организации и выхода из нее (в случае, если некоммерческая организация имеет членство),
- источники формирования имущества некоммерческой организации,
- порядок внесения изменений в учредительные документы некоммерческой организации,
- порядок использования имущества в случае ликвидации некоммерческой организации
- иные положения, предусмотренные действующим законодательством.

Примеры основных учредительных документов центров коммерциализации приведены в Приложении 4.

В первой главе Руководства в качестве возможных организационно-правовых форм для центра коммерциализации технологий, кроме юридического лица, также были описаны такие формы, как

- Структурное подразделение.
- Консорциум – простое товарищество.
- Виртуальный консорциум.

21 По договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей закону цели.

Вкладом товарища признается все то, что он вносит в общее дело, в том числе деньги, иное имущество, профессиональные и иные знания, навыки и умения, а также деловая репутация и деловые связи.

Ведение бухгалтерского учета общего имущества товарищей может быть поручено ими одному из участвующих в договоре простого товарищества юридических лиц. Пользование общим имуществом товарищей осуществляется по их общему согласию, а при не достижении согласия в порядке, устанавливаемом судом. В отношениях с третьими лицами полномочие товарища совершать сделки от имени всех товарищей удостоверяется доверенностью, выданной ему остальными товарищами, или договором простого товарищества, совершенным в письменной форме.

Порядок покрытия расходов и убытков, связанных с совместной деятельностью товарищей, определяется их соглашением. При отсутствии такого соглашения каждый товарищ несет расходы и убытки пропорционально стоимости его вклада в общее дело.

Подробнее см.: ГК Российской Федерации, часть вторая, глава 55

3.2. Структурные и процессные регламенты

Легализация деятельности центров коммерциализации технологий, создаваемых в этих формах, осуществляется на основе следующих документов:

Организационная форма ЦКТ	Основные документы (легализация)
Структурное подразделение какой-либо организации (как правило, исследовательской организации)	<ul style="list-style-type: none"> Решение о создании структурного подразделения (например, приказ руководителя «материнской организации») Положение о структурном подразделении
Консорциум – простое товарищество	<ul style="list-style-type: none"> Договор простого товарищества²¹
Виртуальный консорциум – соглашение о намерениях («номинальное соглашение»)	<ul style="list-style-type: none"> Соглашение о создании консорциума

В Приложении 5 приведены примеры Положения о центре коммерциализации технологий – структурном подразделении, шаблон договора простого товарищества, шаблон Соглашения о создании виртуального консорциума.

Процессные регламенты – это внутренние нормативные акты организации, которые описывают бизнес-процессы, структурные регламенты определяют организационную структуру. Это деление достаточно условно, в каждом конкретном случае выбирается форма и вид документов, которые формализуют результаты, полученные в процессе описания бизнес-процессов и организационной структуры. Например, может быть издан единый документ, в котором определяются все вопросы организационного развития. Ниже приведен пример возможных видов процессных и структурных регламентов организации:

Возможные виды регламентов	Что определяет ?
Положение о бизнес процессах центра коммерциализации технологий	<ul style="list-style-type: none"> Перечень бизнес-процессов организации Содержание функций Распределение ответственности за выполнение бизнес-процесса
Положение об организационной структуре центра коммерциализации технологий	<ul style="list-style-type: none"> Виды структурных подразделений, их подчиненность Распределение функций между структурными подразделениями Порядок взаимодействия
Положения о структурных подразделениях организации (отделах, группах, командах и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> Задачи подразделения Функции подразделения Структура подразделения Взаимодействие
Должностные инструкции (регламенты) (Описание должностей)	<ul style="list-style-type: none"> Должностные обязанности Права и ответственность Основные требования
Положение о мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> Порядок материального стимулирования персонала

Шаблоны отдельных процессных и структурных регламентов, а также европейский пример описания должностей для центра коммерциализации технологий приведены в Приложении 6.

Глава 4.

Мониторинг и оценка деятельности центра коммерциализации технологий

Если в предыдущих главах Руководства рассматривались процедуры организационного моделирования, то данная глава посвящена проблеме – как измерять качество выбранной модели организации, результативность ее деятельности.

Оценивание деятельности организации – одна из ключевых функций управления, которая реализуется с помощью двух основных инструментов – **мониторинга и оценки**. Основное назначение оценки и мониторинга – давать информацию для принятия управленческих решений.

Под оценкой понимают – измерение результатов какой-либо деятельности и сопоставление их с задачами, которые ставились перед проектом/ программой/ организацией.

Мониторинг – это постоянное (периодическое) наблюдение за текущей деятельностью организации либо реализацией проекта/программы (выполнение календарного плана, достижение результатов, стоимость и др. параметры).

Основные различия между оценкой и мониторингом

Оценка	Мониторинг
Позволяет ответить на вопрос: Правильная ли стратегия реализуется?	Позволяет ответить на вопрос: Правильно ли реализуется стратегия?
Проводится на ключевых этапах деятельности	Проводится непрерывно
Стратегия организации подвергается анализу	Стратегия принимается без изменений
Полученная информация используется для принятия стратегических решений	Фактические данные сравниваются с плановыми Полученная информация используется для принятия оперативных решений

4.1. Модели мониторинга и оценки

В теории оценивания существуют различные подходы к системе ее организации и классификации. Однако, ключевым признаком, который делит всё многообразие подходов, является вопрос о том, что является **предметом для измерений**? С этой точки зрения существует два основных возможных подхода и соответственно две основных модели:

- Модель «**барометр**», когда измерение системы осуществляется без учета влияния на нее каких-либо действий.
- Модель «**оценивание результативности действий**», когда измеряется состояние системы с учетом воздействия на эту систему, измеряется результативность действий.

Данные модели не являются альтернативными, они могут взаимно дополнять друг друга. Здесь мы фокусируем свое внимание на этой классификации потому, что в реальной практике эти подходы смешиваются. Например, нередко можно встретить желание найти некий научно обоснованный универсальный показатель (или набор стандартных статистических индикаторов), который идеально измерит реализацию стратегической цели деятельности.

Модель «**барометр**» хорошо решает задачи измерения общего состояния системы в конкретный период времени, сравнения состояний системы в разное время, сравнения различных систем между собой, но решить задачу измерения влияния предпринимаемых действий она объективно не может.

Модель «**оценивание результативности действий**» может применяться только в тех случаях, когда существует четкое описание целей, задач, основных шагов реализуемой деятельности – **иерархии действий** («цель-задачи-мероприятия»).

Система мониторинга и оценки может быть построена исключительно на основе четкой иерархии действий, поскольку индикаторы, в свою очередь, полностью зависят от выбранной системы целей-задач-мероприятий. Индикаторы здесь вторичны, они не могут существовать отдельно от содержания деятельности.

4.2. Индикаторы оценивания

Центральным звеном системы оценивания является набор индикаторов, посредством которых определяют прогресс какой-либо деятельности.

Под индикатором понимают набор значений какой-либо переменной в зависимости от времени (и/или места).

Таким образом, индикатор характеризуется наличием:

- переменной;
- базового значения переменной;
- набором значений переменной.

Европейские методики по оценке и мониторингу, как правило, содержат ряд общих требований, которые предъявляются к индикаторам (характеристики хорошего индикатора). Здесь мы приводим основные из таких требований, которые полностью адекватны российским условиям.

- Используемая переменная должна отражать цель, которой служит индикатор.
- Переменная должна иметь четкое определение.
- Значения переменной должны быть надежными (измерения, проведенными разными людьми, должны давать одинаковые значения).

- Измерение значений должно быть проведено с достаточной четкостью. Стоимость получения информации не должна перевешивать пользу от применения индикатора.
- Значения переменной должны быть действительны в течение разумного периода времени (не терять своей актуальности за время сбора и доставки информации потребителю).

С точки зрения масштаба, влияния всю совокупность индикаторов можно разделить на **контекстные** и **программные** индикаторы.

Контекстные индикаторы служат для измерения результатов деятельности (программ, проектов) в целом и применяются ко всей территории, населению, общественным и экономическим институтам (относятся к контексту, в котором действует программа).

Программные индикаторы относятся к деятельности конкретного проекта, либо организации. Программные индикаторы касаются лишь тех, кого действительно затрагивала деятельность проекта, программы, организации.

Программные индикаторы в свою очередь можно разделить на 4 типа:

- индикаторы ресурса;
- индикаторы выхода;
- индикаторы эффекта;
- индикаторы воздействия.

Индикаторы ресурса дают информацию о финансовых, людских, материальных, организационных и правовых средствах, используемых для реализации той или иной деятельности. Фактически все финансовые показатели являются индикаторами ресурса.

Индикаторы выхода дают представление о продукте деятельности исполнителей проектов, работ, мероприятий. Выходом считается то, что получено в обмен на затраченные средства.

Индикаторы эффекта дают представление о непосредственной выгоде, полученной бенефициарами проектов/программ.

Индикаторы воздействия отражают последствия проекта/программы вне его прямого и непосредственного взаимодействия с бенефициарами.

Независимо от типа системы мониторинга или класса (программные, контекстные, индикаторы ресурса, выхода, эффекта, воздействия) с точки зрения вида значений индикаторов можно выделить:

- 1) прямые и косвенные индикаторы
- 2) количественные и качественные
- 3) сложные индикаторы (индексы)
- 4) индикаторы со специальными значениями

Прямые и косвенные индикаторы. Прямые индикаторы измеряют явления непосредственно, например, количество обученного персонала – прямой индикатор для процесса обучения. Косвенные индикаторы используются в случаях, когда нет возможности измерить явление или процесс при помощи прямых индикаторов. Как правило, это относится к явлениям, которые находятся в скрытом состоянии (теневая экономика) или в силу разных причин их сложно измерить.

Количественные и качественные индикаторы. Количественные индикаторы измеряют (описывают) явление в количественных измерителях – стоимость, объем, площадь, количество, температура, численность и т.д.. Качественные индикаторы описывают явление в форме качественных оценок. Чаще всего качественные индикаторы связаны с измерением отношения людей к тем или иным явлениям (например, улучшение инвестиционного имиджа, достижение консенсуса, удовлетворенность услугами и т.д.).

Сложные индикаторы (индексы). Сложные индикаторы (или индексы) рассчитываются на основе предварительно собранных простых индикаторов. Например, сложными индикаторами являются индексы цен (цепной, базисный), отношение средней заработной платы к прожиточному минимуму, индекс неравенства в доходах населения и т.д.

Индикаторы со специальными значениями. Наличие так называемых индикаторов со специальными значениями связано с существованием таких задач и мероприятий, которые невозможно корректно измерить количественными и качественными показателями. Например, задача: провести заседание координационного совета. Реализация подобных задач измеряется посредством таких индикаторов как «Да/Нет» или «Сделано/не сделано» или индикаторами с балльной шкалой: «плохо, удовлетворительно, хорошо, отлично». Также к индикаторам со специальным значением относятся индикаторы ранга, то есть те случаи, когда явления ранжируются.

Вставка 20. Формирование программных индикаторов

1. Деятельность(услуга): подготовка бизнес-плана, инвестиционного проекта

Индикаторы ресурса

- Издержки, связанные с подготовкой бизнес-планов
- стоимостные: руб.
- натуральные: затраченное время, вовлеченный персонал

Индикаторы выхода

- Количество подготовленных бизнес-планов
- Использование клиентом бизнес-плана для привлечения ресурсов (участие в инвестиционных конкурсах, переговорах и т.д.)

Индикаторы эффекта

- Привлеченные ресурсы (на основе подготовленного бизнес-плана)

Индикаторы воздействия

- Расходы на инновации в регионе в % от оборота,
- Удельный вес предприятий, осуществляющих технологические инновации в %

2. Деятельность(услуга):

Скрининг результатов исследований (техаудит)

Индикаторы ресурса

- Издержки, связанные с оказанием услуги
- стоимостные: руб.
- натуральные: затраченное время, вовлеченный персонал

Индикаторы выхода

- Общее количество оцененных результатов исследований (РНТД)
- Выявленное количество перспективных РНТД
- Количество подготовленных рекомендаций, планов коммерциализации технологий

Индикаторы эффекта

- Доля (в %) заявок, получивших патент
- Количество РНТД/ИС, рыночно перспективных, которые стали предметом дальнейшей работы по их коммерциализации

Индикаторы воздействия

- Число выданных патентов (свидетельств) на изобретения
- Количество договоров об уступке патента и лицензионных договоров
- Доходы от лицензирования и продажи патентов

4.3. Оценивание центра коммерциализации технологий. Субъекты управления. Примеры индикаторов

Оценка и мониторинг не выполняются автоматически на основе какой-либо универсальной шкалы или набора показателей. В каждом конкретном случае они должны быть построены исходя из целей и задач оценивания, кроме того, система мониторинга и оценки во многом определяется и зависит от получателя информации – субъекта управления, то есть того, в чьих интересах осуществляется оценивание.

Центр коммерциализации технологий – как правило, инфраструктурная организация, которая является одним из инструментов инновационного и экономического развития. Таким образом его деятельность затрагивает интересы различных субъектов. Можно выделить следующие уровни интересов, исходя из которых может осуществляться оценивание деятельности центра коммерциализации технологий:

- Региональный контекст
- Внешний контекст
 - Партнеры
 - Учредители, стейкхолдеры
- Внутренний контекст
 - Достижение целей плана развития
 - Оценка персонала
 - Оценивание оперативной деятельности.

Ниже приведен краткий анализ параметров оценивания в зависимости от субъекта управления.

Параметры оценивания	Субъекты		
	Региональный контекст	Внешний контекст	Внутренний контекст
Субъект управления	Региональные органы власти и управления	Стейкхолдеры, партнеры	Менеджеры Центра коммерциализации
Предмет оценивания	Выполнение программы, контракта с центром коммерциализации	Основная деятельность центра коммерциализации, выполнение программ и проектов	Выполнение плана развития, выполнение ключевых бизнес-процессов, функции персонала
Модели оценивания ²²	«Оценивание результативности», «Барометр»	«Оценивание результативности», «Барометр»	«Оценивание результативности»
Цель оценивания	Оценка эффективности осуществляемой политики, статистическая оценка	Оценка достижения задач создания центра коммерциализации, его эффективности, результативности программ, проектов	Оценка выполнения плана развития, выполнения ключевых бизнес-процессов, оценка персонала

²² Модели оценивания:

- Модель «барометр», когда измерение системы осуществляется без учета влияния на нее каких-либо действий.
- Модель «оценивание результативности действий», когда измеряется состояние системы с учетом воздействия на эту систему, измеряется результативность действий.

**Вставка 21. Ключевые индикаторы в различном контексте оценивания. Европейская практика.
Примеры Регионального контекста (оценивается влияние на региональное развитие).**

1. Конкурс по поддержке создания предприятий по технологическим инновациям* (Франция)

Цель конкурса – выявление и развитие проектов по созданию предприятий, основанных на применении новых технологий.

Лауреаты получают финансовую поддержку двух типов:

- Проекты в стадии развития, требующие дополнительной стадии «созревания». Субвенция – 45000 евро
- Проекты «создание-развитие». Субвенция до 450000 евро.

Ключевые индикаторы: за шесть лет проведения конкурса:

- Приняло участие – 9505 авторов проектов
- Отобрано – 2109 проектов
- Количество созданных новых инновационных предприятий – более 100

**Примечание: данная деятельность рассматривается, как услуга центра коммерциализации технологий*

2. Инкубаторы инновационных предприятий, связанные с научными исследованиями* (Франция)

Цель: оказание поддержки в создании инновационных стартап-компаний, 31 инкубатор, 865 проектов

Ключевые индикаторы:

- 20 млн. евро на 3 года
- За 5 лет рассмотрено 1206 проектов
- Создано 674 предприятий (56 % рассмотренных проектов)
- Новые рабочие места – 3000

**Примечание: данная деятельность рассматривается, как услуга центра коммерциализации технологий*

**Вставка 22. Ключевые индикаторы в различном контексте оценивания. Европейская практика.
Примеры Внешнего контекста (оценивание с точки зрения интересов учредителей и партнеров).**

1. Агентство по использованию патентов PVA-MV (земля Мекленбург. Германия).

Цель: укрепление предпринимательских возможностей исследовательских организаций. PVA-MV – агент по коммерциализации технологий в рамках своей сети исследовательских организаций (9 организаций)

Ключевые индикаторы (за 2 года):

- финансирование – 1,3 млн. евро
- 156 заявок о результатах исследований на патентование
- 87 детальных заключения
- 56 оформленных патентов
- 25 заключенных контрактов, 33 в стадии переговоров
- 8 созданных новых предприятий

2. Imperial Innovations -ведущая компания Великобритании в области коммерциализации технологий на базе университета Imperial College London (основана в 1988 г.)

Цели и направления деятельности:

- Трансфер технологий
- Интеллектуальная собственность
- Лицензирование
- Создание стартап-компаний
- Инкубаторы
- Управление активами
- Бизнес-поддержка

Ключевые индикаторы:

- 58 стартап-компаний в управлении (более 1000 рабочих мест)
- 10 млн. фунтов – дохода от инвестирования в создание спин-аут компании (2005 г.)
- 96 коммерческих лицензионных соглашений
- Доходы от лицензионных договоров – 1,7 млн. фунтов в год

3. Внешний контекст (оценивание с точки зрения интересов учредителей и партнеров). Школа предпринимательства Chalmers*. Готенбург, Швеция

Цель и направления деятельности: Развитие предпринимательского потенциала студентов, интегрированное обучение в процессе коммерциализации. Обучение студентов – будущих предпринимателей (3 семестра)

В течение года группы студентов работают над реальным инновационным проектом (на основе ИС университета) и получают возможность создать стартап (студенты могут получить долю до 15%)

Ключевые индикаторы:

- Затраты на одного студента – 22 тыс. евро в год на обучение, грант -11 тыс. евро
- Выпуск – 120 студентов за 5 лет
- 85% выпускников работают в созданных компаниях, 10% – в крупных компаниях, 5% – в консалтинговых компаниях
- Создано 27 новых компаний

индикаторы для мониторинга компаний, созданных студентами программы «Школа предпринимательства Chalmers»:

- Число компаний (22)
- Персонал (106)
- В том числе работают неполный рабочий день (54)
- Товарооборот (7 млн. евро)
- Активы (16,5 млн. евро)
- Всего получено госфинансирование (3,3 млн. евро)
- Заявленные патенты (33)

**Примечание: данная деятельность рассматривается, как услуга центра коммерциализации технологий*

1. Индикаторы результативности, используемые в организациях сети инновационных релей-центров (IRC)

• Соглашение о транснациональном трансфере технологий (ТТТ)

Транснациональное соглашение (контракт) о передаче know-how, технологии или экспертизы от разработчика – потребителю (заказчику). Такое соглашение должно быть подтверждено письмом о ТТТ, подписанным клиентом.

• Профили технологических запросов и предложений (ТЗ/ТП)

- a) Технологические предложения (ТП)
- b) Технологические запросы (ТЗ)
- c) Результаты НИОКР

• Переговоры

Внешние или местные клиенты (разработчики или потребители технологий) начали обсуждать подготовку соглашения о передаче технологий

• Мероприятие (событие)

Мероприятие с международными участниками (например, «день трансфера технологий», брокерский съезд и т.д.), проводимое с целью заключения соглашений и ТТТ

• Установление пары (соответствия)

Продолжительный контакт (следующий за начальным контактом) между внешним и местным клиентом (разработчик или потребитель технологий) обещающий перерасти в соглашение о ТТТ

• Встреча

Результат участия в Мероприятии, международная встреча «один-на-один», между вашим IRC/местным клиентом и внешним IRC/клиентом для обсуждения конкретной технологии, know-how или ТТ профиля.

• Местные ТТ профили

Технологические профили (ТЗ/ТП), подготовленные вашим IRC/местным клиентом

• Внешние ТТ профили

Технологические профили (ТЗ/ТП), подготовленные внешним IRC/клиентом

• Опубликованный ТТ профиль

Профиль, который опубликован IRC в базе данных IRC (BBS) и/или в каталоге какого-либо мероприятия и т.д.

• Обработанные внешние ТТ профили

Внешние ТТ профили, которые были предложены вашим клиентам (через систему автоматического соответствия BBS, во время встреч, мероприятий и т.д.), т.е. ваш клиент ознакомился с ними, а не просто они были опубликованы на веб-сайте или информационном письме.

• Выражения интереса (EOI) к местным ТТ профилям

Общее число выражений интереса от других IRC/внешних клиентов к профилям ваших местных клиентов. Подробная информация, включая контактные данные, отправлена внешнему IRCs/клиенту.

• Выражения интереса (EOI) к внешним ТТ профилям

Общее число выражений интереса от ваших клиентов к профилям внешних IRC/клиентов. Подробная информация, включая контактные данные, получена от внешнего IRCs/клиента.

• Клиенты

Общее число клиентов (новых и существующих), которые получили содействие в трансфере технологий от вашего IRC.

• Новые клиенты

Новые клиенты – это клиенты, которые впервые получили содействие в трансфере технологий.

• Эквивалент полной рабочей занятости (FTE)

Эквивалент полной рабочей занятости – число сотрудников, занятых полное рабочее время по работе IRC (например, если 6 сотрудников работает по задачам IRC половину своего рабочего времени, то FTE = 3)

• Создание IRC группы

Группа IRC, имеющая задачу интенсифицировать сетевое взаимодействие, например, «тематическая группа IRC по биотехнологиям», «группа по организации международных тренингов, мероприятий, обмена лучшей практикой», и т.д.

2. Индикаторы, которые чаще всего используются европейскими центрами коммерциализации технологий для оценивания своей деятельности

- Рост количества и ценности коммерческих предложений
- Рост количества и ценности подписанных коммерческих контрактов
- Рост количества новых клиентов и инвесторов, с которыми велись переговоры
- Рост количества новых клиентов, с которыми были подписаны контракты
- Рост производительности (количество законченных контрактов, вовремя, в рамках бюджета)
- Рост НИР, финансируемых от
 - 1) российских и европейских общественных финансов,
 - 2) российских, европейских и многонациональных компаний
- Рост количества и ценности совместных исследовательских контрактов
- Рост количества и ценности долгосрочных контрактов НИР
- Рост количества продолжающихся контрактов
- Рост количества коммерческих союзов, созданных и финансируемых
- Рост количества МСП, работающих с центром коммерциализации технологий
- Рост инвестирования на ранней стадии исследований
- Рост количества и ценности инвестиционных исследований дел
- Рост количества и ценности привлеченных инвестиций
- Рост количества патентов и лицензий
- Развитие компетенций у исследователей и персонала центр коммерциализации технологий в отношении коммерциализации технологий

Библиография

Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА Стандарты и качество, 2006.

Елиферов В. Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. 2005.

С.Ковалев, В.Ковалев. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура. Бизнес-инжиниринговые технологии. Москва, 2004

Мониторинг и оценка программы местного развития. Серия «Управление стратегическими планами и программами местного развития. Российский и зарубежный опыт.» / Лукша О.П., Сушков П.В., Яновский А.Э. – Обнинск: 2003 – с. 44

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) ст.51, 52.

Гражданский кодекс Российской Федерации, часть вторая, глава 55.

Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»

Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 02.02.2006)

Beckhard, R 1969 Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.

B. Clarysse, J.-J. Degroof, and A. Heirman. Analysis of the Typical Growth Path of Technology-Based Companies in Life Sciences and Information Technology, and the role of different sources of innovation financing. Brussels: European Commission, September 2000

www.ras-stc.ru

www.inno-group.com

<http://www.garching-innovation.mpg.de/en/index.html>

<http://www.imperialinnovations.co.uk>

Приложение 1

Планирование работы центра коммерциализации (начальные рекомендации и шаблоны основных документов)

Настоящий документ содержит начальные рекомендации и шаблоны пяти документов по планированию работы центров коммерциализации технологий, а именно:

- Бизнес-план на три года
- Маркетинговую стратегию
- План коммерциализации
- План развития трудовых ресурсов
- План подготовки персонала

Основным документом планирования является трехгодичный бизнес-план, который может использоваться при обсуждении концепций организации и деятельности центра с внешними заинтересованными сторонами. Он содержит краткое изложение четырех других документов планирования, которые, по сути, являются внутренними рабочими планами для конкретных менеджеров центра.

Для каждого из 5 планов описаны **цели**, **метод** разработки каждого плана и приведен **шаблон** разделов плана. Используя эти шаблоны, можно подготовить планы в любом формате, однако для обсуждения зачастую наиболее удобен формат презентации в Powerpoint.

Предлагаемые шаблоны не являются обязательными. Они могут использоваться командой центра, а при необходимости внешними консультантами, при продумывании целей, маркетинга и работы центра.

Бизнес-план на три года

Цели:

- Обязательными целями трехгодичного бизнес-плана являются:
- а) Объяснение, почему возможно существование центра коммерциализации;
 - б) Объяснение, в чем именно заключается эта возможность;
 - в) Обоснование использования выбранной стратегии.

Метод:

1. Четко определить концепцию нового центра.
 - Последующие этапы бизнес-планирования должны быть нацелены на снижение риска неудачи и на извлечение максимального потенциального дохода и прибыли путем тщательной оценки жизнеспособности центра. Для этого необходимо с самого начала четко определить и сформулировать бизнес-концепцию.

2. Определить ключевые допущения и проверить их корректность.
 - Какие ключевые доводы говорят о жизнеспособности центра? Жизнеспособность зависит от наличия стабильного рынка и от того, сможет ли центр обеспечить этот рынок соответствующими услугами по конкурентоспособной цене. Оценка вышеуказанных факторов затратна по времени, поэтому перед их изучением необходимо проверить, не существует ли причин, препятствующих жизнедеятельности центра. [Например, превышение предложения над спросом на местном рынке или неспособность покупателей оплачивать услугу]. Сначала полезно рассчитать точку самоокупаемости центра (включая приемлемый доход промоутеров). Это позволит определить уровень цен и объем продаж, необходимых для выживания центра. Как скоро эти цифры могут оказаться нереалистичными? Насколько доступны необходимые ресурсы? Можно ли получить все необходимые разрешения и лицензии?
3. В случае нежизнеспособности проекта следует прекратить анализ и искать другие обоснования существования центра.
4. В случае жизнеспособности проекта после проверки ключевых предпосылок необходимо исследовать рынок (с использованием методов исследования рынка, описанных ниже в разделе «Исследование рынка»). Следует установить:
 - Существует ли рынок для предлагаемых услуг?
 - Кто является потенциальными клиентами?
 - Каково их количество?
 - Как много они готовы заплатить?
 - Каковы характеристики необходимых услуг? Какова относительная стоимость разных характеристик, устанавливаемая покупателями?
 - Уровень современной конкуренции (в показателях качества, ассортимента и стоимости услуг)?
 - Какова величина ожидаемого дохода?
5. Если маркетинговые исследования показывают наличие перспективного рынка, следующим шагом является изучение возможности предоставления услуги, отвечающей запросам клиента по характеристикам и цене. Термин «предоставление» означает все мероприятия, необходимые для продажи услуги клиенту и получения оплаты. Таким образом, «предоставление» подразумевает технологию, доставку услуги, маркетинг, продвижение, финансовый менеджмент, администрирование и внимание к клиенту. Эта деятельность и ресурсы, затрачиваемые на нее (персонал, помещения, оборудование, финансы), должны быть соразмерны с ценой, качеством и временными затратами, позволяющими центру оставаться жизнеспособным.
6. Если существует возможность оказания услуги по цене меньшей предполагаемой выручки, то следует изучить, кто еще (конкуренты, поставщики, собственные сотрудники) может приобрести ресурсы, необходимые для использования данной возможности:
 - Во что обойдется другим доступ к необходимым ресурсам?
 - Какие возможности относительно ассортимента, качества и количества они получают?
 - Есть ли у них коммерческий интерес в использовании той же самой возможности?
 - Каков конкурентный процесс и как структура промышленности будет развиваться со временем?
 - Насколько сильной будет конкуренция с новым предприятием?
 - Возможно ли сотрудничество между конкурентами?

7. Определить наилучший способ использования данной возможности
 - Новая компания?
 - Новая услуга внутри уже существующей компании?
 - Совместное предприятие или стратегический союз с организацией-партнером?
8. Подготовить бизнес-план на основе результатов проведенного анализа и использовать его для достижения поставленной цели (например, привлечение инвестиций, сотрудников и клиентов).

Исследование рынка

Цели:

Провести исследование рынка, чтобы получить ответ на следующие вопросы:

- Какой ассортимент услуг доступен потенциальным покупателям в настоящее время?
- Каким образом сегментирован спрос на данные услуги (т.е. какие группы потребителей в каких услугах нуждаются)?
- Существует ли ниша, в которой можно получить прибыль? Если да, то какая?
- Каков вероятный доход от занятия данной ниши рынка?
- Каков уровень конкурентных цен?
- Меняется ли спрос (сезонно, еженедельно, ежедневно, регионально и т.д.)?
- Услуги с какими характеристиками необходимы для каждого сегмента рынка?
- Каковы ассортимент и стоимость услуг, объем продаж на предприятиях конкурентов?

Метод:

1. Выявить силы, влияющие на конъюнктуру рынка, а именно:
 - Экономические условия и тенденции
 - Правовая и законодательная ситуация и тенденции
 - Конъюнктура технологий и тенденции
 - Соответствующие социальные изменения
 - Природная среда (дефицитность запасов, степень защищенности)?

Данный этап включает анализ доступных данных и информации о местном рынке и промышленности.

2. Изучить промышленность и перспективы ее развития на целевом рынке:
 - Объем (в настоящее время и через 3-5 лет)
 - Типы сегментов рынка
 - Методы сбыта в промышленности
 - Основные тенденции
 - Вовлеченность в данную возможность

Возможно использование методов дополнительных исследований, подобных описанным в п.1.

3. Анализ основных конкурентов:
 - Описание услуг
 - Позиционирование на рынке (сильные и слабые стороны, с точки зрения клиентов)
 - Методы сбыта (каналы распределения, ценообразование, продвижение, стандарты обслуживания)
 - Предполагаемая доля рынка
 - Вероятная реакция на нового конкурента
 - Вовлеченность в данную возможность

Чтобы выполнить это, возможно потребуется:

- Посетить конкурирующие организации с целью изучения их продуктов, уровня услуг, цен и объемов деловых операций
- Связаться с конкурирующими организациями и запросить информацию об услугах и ценах
- Изучить бюджеты зарегистрированных компаний
- Изучить опубликованные материалы и веб-сайты компаний
- Обратиться к исследованиям конкурирующих компаний в деловой прессе и академической литературе
- Изучить отраслевые, телефонные и бизнес-справочники, чтобы оценить положение конкурентов на рынке, их вступление на рынок или уход с него

Это может выявить:

- Уровень обеспеченности или необеспеченности рынка
- Наличие покупательского спроса на предлагаемую новую услугу путем оценки достоинств конкурирующих услуг
- Приемлемые рыночные цены и стратегии (например, предоставление скидок)
- Обоснованный торговый оборот, ожидаемый от новой услуги

Также целесообразно проанализировать работу подобных организаций, занимающих аналогичные ниши на различных рынках, для последующего управления характеристиками услуги, логистикой поставок, ценами и торговым оборотом.

4. Установление прямых контактов с потребителями:
 - Переговоры с существующими и потенциальными покупателями
 - Проведение опроса клиентов (опрос по телефону, при встрече, заполнение анкет)
 - Изучение покупательских предпочтений
 - Создание фокус-группы потребителей для получения обратной связи о приемлемости цены, характеристиках услуги и предлагаемой бизнес-модели
5. Создание профиля целевого рынка:
 - Кто является потенциальными потребителями?
 - Их предпочтения в роли покупателей и бизнесменов?
 - Как они решают покупать или не покупать?
 - Какова относительная значимость различных характеристик услуг?
 - Какие внешние воздействия влияют на решение клиентов о покупке?
6. Прогнозирование продаж:
 - Сопоставить всю полученную информацию и дать наиболее оптимистичную оценку возможного дохода для данной услуги.

Резюме.....

Раздел 1. Определение потребности в создании центра

1.1. Решаемые проблемы

1.2. Цели и задачи

1.3. Ожидаемое восприятие создания и деятельности центра потребителями и обществом

1.4. Предполагаемое влияние деятельности центра на экономику и рынок труда

1.5. Формулирование миссии центра

Раздел 2. Услуги центра.....

2.1. Опыт работы подобных центров

2.2. Основные ниши для предлагаемых услуг

2.3. Оценка спроса на услуги

2.4. Перспективы оплаты за предоставляемые услуги

2.5. Краткое описание основных услуг, предлагаемых центром

Таблица 1. Основные услуги, предлагаемые центром

Таблица 2. Ассортимент предлагаемых услуг и его возможное расширение

Раздел 3. План маркетинга.....

3.1. Первоначальное восприятие услуг: формирование позиции на рынке

3.2. Продвижение услуг: упрочнение позиций на рынке

3.3. Конкуренция

Раздел 4. Трудовые ресурсы.....

4.1. Планирование кадров

4.2. Директор

4.3. Персонал

Раздел 5. Офис и оборудование.....

5.1. Размещение офиса

5.2. Планировка офиса и офисное оборудование

Раздел 6. Финансы.....

6.1. Расходы

Таблица 3. Смета капитальных затрат на создание центра

Таблица 4. Смета расходов на деятельность центра на три года

6.2. Доходы

Таблица 5. Планируемые доходы центра на три года

6.3. Анализ денежных потоков

Таблица 6. Прогноз денежных потоков на три года

6.4. Источники финансирования и прибыль на инвестированный капитал

Раздел 7. Управление центром.....

7.1. Юридическая форма центра

7.2. Учредители центра

7.3. Учредительные документы

7.4. Исполнительный орган центра

7.5. Совет попечителей

7.6. Отчетность и аудит

7.7. Утверждение решений и отчетных документов

Раздел 8. Мониторинг деятельности центра.....

8.1. Оценка результатов

Таблица 7. Система индексов оценки результатов деятельности центра

8.2. Отчетность

8.3. Обратная связь

Раздел 9. Программа реализации.....

Таблица 8. Описание и сроки выполнения мероприятий, ответственные лица

Маркетинговая стратегия

Цели:

- Целями маркетинговой стратегии являются:
- а) Определение *направленности* центра (т.е. в какие услуги предполагается инвестировать ресурсы центра), и
 - б) Определение *способов* достижения этого (т.е. каким образом предполагается формировать предпочтения покупателей к сфере предлагаемых услуг).

Метод:

1. Определить бизнес-миссию центра.
2. Осмыслить маркетинговую среду центра путем маркетинговых исследований:
 - Структурный анализ политических, юридических, социальных, экономических, культурных, технологических факторов, способных повлиять на деятельность центра.
 - Анализ обеспеченности аналогичными услугами на данный момент.
 - Определение состояния рынка: находится ли он в стадии зарождения, с хорошими возможностями роста, или уже сформирован (стабильный и уже достаточно освоенный).
 - Фокусировка на зарождающихся рынках для получения наибольшей выгоды, исследование нужд потребителей.
3. Определить задачи маркетинга (т.е. что необходимо сделать для ориентации центра на выбранные рынки).
4. Выбрать, где конкурировать – сегментационный анализ, анализ конкурентов, лист отличительных преимуществ.
5. Выбрать, как конкурировать – анализ портфеля услуг, разработка ценовых предложений и маркетинг-микса для каждой области нужд потребителей, определение приоритетов развития услуг.
6. Усилить стратегию позиционирования, связывающую рынки которые будут обслуживаться с тем, каким образом вы их будете обслуживать (например, лидирование на рынке коммерциализации биотехнологий в своем регионе через предоставление специализированных услуг предприятиям, занятым в сфере биотехнологий).
7. Составить план и график мероприятий.
8. Спланировать бюджет.

Шаблон (маркетинговая стратегия)

Данный шаблон может использоваться при разработке маркетинговой стратегии.

ПРИМЕЧАНИЕ: Маркетинговая стратегия также описывается в разделе 3 бизнес-плана.

Резюме.....

Раздел 1. Бизнес-миссия.....

Четко сформулировать главную цель центра. Например, «задачей центра XYZ является предоставление услуг по поддержке наукоемких предприятий в XYZ регионе путем создания крепких, долгосрочных, взаимовыгодных связей с клиентами, служащими, владельцами и местным населением».

Раздел 2. Маркетинговая среда.....

2.1. Внешние факторы. Какие внешние факторы оказывают наибольшее влияние на работу центра (например, государственная поддержка, изменения в госбюджете)? Что необходимо для использования этих факторов в интересах центра или защиты от них?

Раздел 3. Задачи маркетинга.....

3.1. Какие конкретно задачи ставит перед собой центр (например, поддержать развитие x новых наукоемких компаний/год; привлечь инвестиций на сумму у рублей; получить доход на сумму у рублей от продаж технологий)?

Раздел 4. Сегментация.....

4.1. Сегментация рынка (определить группы потребителей и их нужды)

4.2. Анализ конкурентов (кто они и какие услуги они уже предоставляют на сегментах рынка?)

4.3. Отличительное преимущество (какие предложения центра лучше существующих на рынке? Каковы основные ниши для предложения услуг?)

Раздел 5. Услуги и стратегия позиционирования.....

5.1. Выявить целевые сегменты рынка и оценить спрос на услуги в этих сегментах.

5.2. Определить, какие услуги будут предлагаться в заданных целевых сегментах рынка.

5.3. Стоимость услуг

Для каждой предлагаемой услуги необходимо описать, что будет предложено клиентам, и как они смогут оценить ценность данной услуги?

5.4. Маркетинг услуг

Для каждой предлагаемой услуги детально описать, какая именно услуга предлагается клиентам, как она будет предоставляться, по какой цене она будет предоставляться, каким образом будет осуществляться ее продвижение.

5.5. Приоритеты развития услуг

Какие мероприятия необходимы для развития данных услуг и каков порядок их проведения?

Раздел 6. Программа реализации.....

Таблица 1. Описание и сроки выполнения мероприятий, ответственные лица

Таблица 2. Бюджет

План коммерциализации

Цели:

- Целями плана коммерциализации являются:
- Организация процесса коммерциализации для ряда новых венчурных предприятий, производящих новые продукты и оказывающих услуги, и
 - Обеспечение оптимального использования в этом процессе имеющихся ресурсов.

Метод:

Выбрать способ управления процессом коммерциализации внутри центра и способ принятия необходимых решений по распределению ресурсов на проекты коммерциализации.

Шаблон (план коммерциализации)

Данный шаблон может быть использован при составлении плана коммерциализации:

Резюме

Раздел 1. Процесс коммерциализации

Четко опишите этапы внедрения нового продукта или услуги на рынок.

Раздел 2. Управление коммерциализацией

Опишите, как будут приниматься решения на каждом этапе процесса. Какие технические, рыночные и финансовые показатели будут использоваться в данных решениях? Кто будет принимать решения?

Раздел 3. Услуги коммерциализации и ресурсы

Какие услуги будут предлагаться на каждом этапе коммерциализации, какие ресурсы потребуются при этом? Какие ресурсы имеются в наличии (помещения, персонал, финансы, оборудование)?

Раздел 4. Программа реализации

*Таблица 1. Описание и сроки выполнения мероприятий, ответственные лица
Таблица 2. Бюджет*

План развития трудовых ресурсов

Цели:

- Целями плана развития трудовых ресурсов являются:
- Определение потребностей кадрового обеспечения центра;
 - Составление плана удовлетворения этих потребностей.

Метод:

- Определить потребности кадрового обеспечения в соответствии с требованиями бизнес-плана.
- Описать эти потребности в виде должностей.
- Определить, как эти должности взаимосвязаны в соответствующей иерархии.
- Определить ответственность, требования и схемы вознаграждения для каждой должности.
- Определить схемы вознаграждения, поощрения и схемы дисциплинарных взысканий.
- Определить схемы оценки работы и повышения квалификации персонала.

Данный шаблон может быть использован при составлении плана развития трудовых ресурсов.

ПРИМЕЧАНИЕ: План трудовых ресурсов также описывается в разделе 4 бизнес-плана.

Резюме.....

Раздел 1. Потребности кадрового обеспечения.....

Описать основные задачи, которые необходимо решать персоналу при предоставлении центром услуг. Сгруппировать их по сферам деятельности.

Раздел 2. Описание должностей.....

Использовать список потребностей из раздела 1 для четкого описания каждой должности (например, директор, менеджер по маркетингу, финансовый менеджер и др.). Описание должностей должно включать следующие пункты:

- Название должности
- Суть работы
- Основные сферы ответственности и деятельности
- Индивидуальная и коллективная отчетность
- Требуемые компетенции
- Система и условия субординации
- Шкала оплаты и другие механизмы вознаграждения для данной должности
- Подписи занимающего должность и менеджера, дата

Раздел 3. Организация.....

Четко представить структуру организации центра, включая все должности, описанные в разделе 2. Для больших центров некоторые должности могут быть включены более чем один раз.

Раздел 4. Процесс оценки.....

Описать процесс оценки сотрудников, который бы гарантировал их активный вклад в решение задач центра. Он должен включать регулярные собрания для обсуждения целей работы, отчеты о проделанной работе и отчеты о подготовке сотрудников.

Раздел 5. Мотивация.....

Описать схемы учета и поощрения вклада отдельных сотрудников и команд в работу центра.

Раздел 6. Дисциплина.....

Описать схемы дисциплинарных взысканий для разрешения ситуаций, связанных с неудовлетворительной работой и нежелательным поведением.

Раздел 7. Персонал.....

Назначить конкретных лиц на конкретные должности. Определить незанятые должности для их укомплектования путем найма и/или переподготовки сотрудников.

Таблица 1. Описание и сроки выполнения мероприятий, ответственные лица

Таблица 2. Бюджет

План подготовки персонала

Цели:

- Целями плана подготовки персонала являются:
- Определение потребностей в подготовке сотрудников;
 - Составление плана удовлетворения этих потребностей.

Метод:

Изучить потребности в подготовке персонала и средства подготовки. Для этого необходимо опросить каждого сотрудника для выявления его потребностей, а также изучить содержание и стоимость подходящих предлагаемых курсов.

Шаблон (план развития трудовых ресурсов)

Данный шаблон может быть использован при составлении плана подготовки персонала:

Резюме

Раздел 1. Потребности в подготовке персонала

Четко сформулировать потребности в подготовке для каждого сотрудника, а именно:

- Установить текущий уровень компетенции каждого сотрудника.
- Сравнить его с уровнем знаний, необходимым для данной должности (см. описание в плане трудовых ресурсов).
- Выявить пробелы в компетенции, которые могут быть восполнены в ходе обучения.
- Отделить обязательные компетенции от желаемых.

Раздел 2. Средства подготовки персонала

Для потребностей подготовки персонала, указанных в разделе 1, определить средства их удовлетворения, например, стандартные курсы подготовки в местных учебных центрах, заказные курсы, наставничество и коучинг более опытных менеджеров. Включить стоимость каждого вида подготовки и сумму экономии в случае подготовки в группах.

Раздел 3. План подготовки персонала

Сопоставить потребности в обучении каждого сотрудника с имеющимися средствами и бюджетом. Назначить ответственных и определить бюджет на обучение наиболее экономичным способом.

Таблица 1. Описание и сроки выполнения мероприятий, ответственные лица

Таблица 2. Бюджет

Приложение 2

Европейские центры коммерциализации технологий. Лучшая практика (краткая информация)

Агентство
по валоризации
(коммерциализации)
технологий:
пример PVA–MV
(Росток, Германия)

Вводная информация

Одним из наиболее успешных примеров стимулирования коммерциализации технологий в европейской практике является программа создания и развития **Агентств по использованию патентов** (Patentverwertungsagenturen, PVA) в Германии.

Как известно, многие научные организации испытывают недостаток в необходимых ресурсах, недостаток критической массы пригодных к использованию результатов исследований, патентов и опыта эффективного управления процессом коммерциализации. В связи с этим, Федеральное министерство образования и науки Германии (BMBF) приняло решение софинансировать те **инициативы, которые облегчают процесс патентования и коммерциализации через систему лицензирования или создания спин-офф компаний**. Министерством была разработана концепция, направленная на создание и развитие агентств по использованию патентов (PVA), поддерживающих сотрудничество между несколькими государственными НИИ и/или университетами по коммерциализации результатов научных исследований или их компетенций (далее – Программа по коммерциализации). PVA помогают организовать совместную деятельность научных организаций по коммерциализации результатов исследований нескольких организаций региона.

Результатом данной федеральной инициативы стало появление двадцати различных моделей PVA в Германии. Почти все научные организации Германии подписали соглашения о коммерциализации с Агентствами по использованию патентов, хотя большая часть их носит неэксклюзивный характер. Все PVA сейчас получают финансирование министерства. Софинансирование из региональных источников является обязательным условием финансирования Министерства. Основным критерием создания PVA было то, что PVA должно работать на более, чем один университет/исследовательский институт и являться самостоятельным юридически лицом.

Программа по коммерциализации охватывала четыре круга вопросов, решать которые предстояло на основе двух «дорожных карт». Общий бюджет кампании составил 51 миллион евро.

Первая карта (июль 2001 года) финансировала:

- создание профессиональной инфраструктуры в Германии для эксплуатации патентов и коммерциализации исследовательских результатов (создание агентств PVA);
- затраты, связанные с правами на интеллектуальную собственность (расходы на патентных поверенных и на патентные заявки).

Вторая карта (ноябрь 2001 года) финансировала:

- Меры по повышению квалификации и тренингу персонала в области патентования и коммерциализации;
- Мероприятия по организации сети Агентств по использованию патентов (PVA) и обмен опытом между ними (построение сети и т.п.)

В рамках этой Программы на основе концепции, предложенной компанией inno, в федеральной земле Мекленбург (Mecklenburg) – Западная Померания, г.Росток, было создано PVA-MV AG.

Организационная модель PVA-MV

- **Миссия PVA-MV** (как агентства): организация эффективного управления процессом коммерциализации для 9 региональных университетов и научных институтов.
- **Правовая форма:** акционерная компания, 100%¹ которой принадлежит компании inno AG.
- **Цель деятельности:** получение прибыли, стратегия компании – это стратегия предпринимателя, ориентированного на рынок.
- **Бенефициары:** 9 региональных университетов и научных институтов и компания inno AG (как учредитель).
- **Персонал:** 10 постоянных консультантов inno AG.

Схема организационных взаимоотношений участников консорциума, PVA-MV и inno представлена на рисунке 1.

¹ Планируется, что в дальнейшем консорциум институтов будет принимать участие в управлении PVA-MV, используя 49% акционерного капитала.

Организационная форма Агентства PVA-MV AG (Германия)

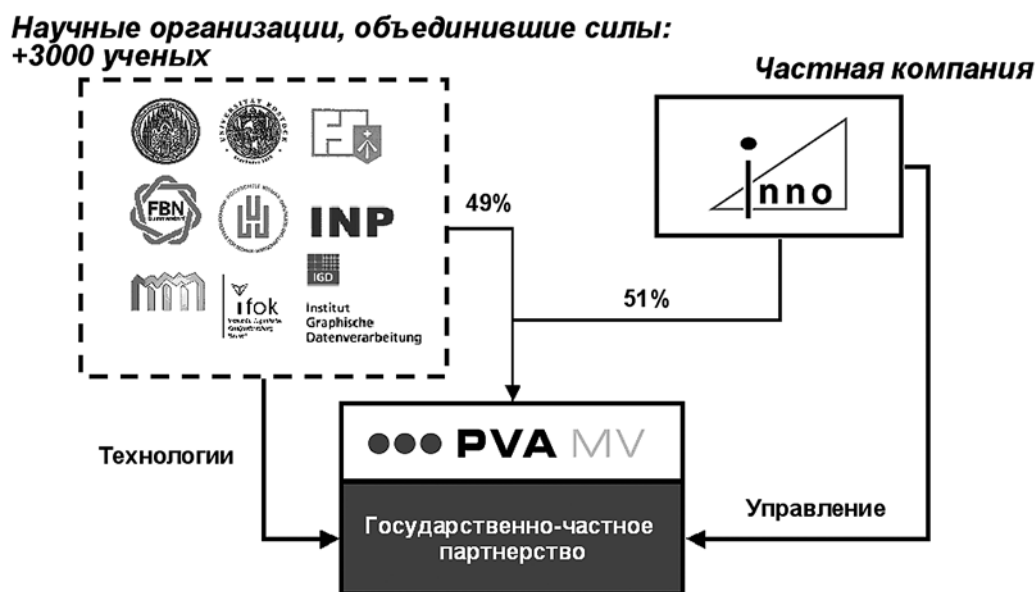


Рис.1. Схема организационных взаимоотношений участников

Механизм деятельности PVA-MV

В федеральной земле Мекленбург (Mecklenburg) – Западная Померания исследовательские организации и внешние исследовательские институты (9 научных организаций, более 3000 ученых-исследователей) осуществляют согласованную деятельность в соответствии с концепцией, предложенной inno AG. Эти организации сформировали **консорциум**, который является **заказчиком услуг**, предоставляемых PVA-MV.

Консорциум действует на основе «**соглашения о взаимодействии**» и получает целевое государственное финансирование из средств Программы по коммерциализации Федерального министерства образования и науки Германии (BMBF) и регионального бюджета (в соотношении 50% на 50%).

Оказание услуг PVA-MV консорциуму осуществляется на основе «**Соглашения о целях**», подписанным исследовательскими организациями и исполнителем – PVA-MV. Это Соглашение содержит намерение достичь определенных целей, выраженных в конкретных показателях (например, количестве заявленных изобретений, количестве семинаров, количестве оформленных патентов и т.п.). PVA-MV выставляет консорциуму счет за свои услуги на основании этих показателей и соответствующих трудозатрат консультантов. В рамках этого Соглашения образуется управляющий комитет, состоящий из представителей институтов.

В долгосрочной перспективе средства Федеральной программы по коммерциализации рассматриваются как катализатор для развития процесса профессионального управления в сфере коммерциализации технологий. Предполагается, что в дальнейшем доля собственных ресурсов консорциума и других источников финансирования для осуществления деятельности по коммерциализации будет увеличиваться.

Ключевые услуги PVA-MV

- **Анализ и оценка возможностей использования изобретения (результатов НИР) с т.з. рыночного использования**

Изобретения и другие результаты исследований, сделанные исследовательскими организациями, проходят экспертизу в PVA-MV. После этого рекомендации по продолжению работы и коммерциализации изобретения поступают в адрес соответствующей исследовательской организации консорциума. Заключение основывается на целевой оценке рыночных перспектив и патентных возможностей. PVA-MV не фокусируется на патенте как таковом, а продвигает широкое понимание процесса коммерциализации. Особенностью деятельности PVA-MV является **наличие соглашения с исследовательскими организациями консорциума о праве первоочередной оценки всех изобретений.**

По получении изобретения процесс отбора и оценки, устанавливаемый PVA-MV, проходит в два этапа. **Первый этап** осуществляется с целью оценки коммерческой «привлекательности» изобретения. Два ключевых вопроса используются для определения ценности и перспектив изобретения.

Первый – выяснение есть ли у изобретения рыночная перспектива. Считается, что максимум 20 процентов изобретений обладают необходимым рыночным потенциалом (например, сегмент рынка должен быть конкретно определен и оцениваться примерно в 100 миллионов Евро). Только позитивный ответ на первый фундаментальный вопрос оправдывает продолжение анализа.

Второй вопрос: будет ли изобретение запатентовано и является ли получение патента предпочтительным решением? Или, возможно, оно послужит самому изобретателю и его потенциальному владельцу (университету) без охранных (а иногда и лимитирующих) патентных характеристик?

Отчет (от семи до десяти страниц с анализом критериев и прогнозом возможных затрат) завершает процесс оценки и направляется в исследовательскую организацию с рекомендациями по обнародованию изобретения или по передаче его назад непосредственному изобретателю.

- **Патентная поддержка**

PVA-MV предоставляет стандартный набор услуг, связанный с получением патентов. Федеральная программа по коммерциализации также предусматривает субсидирование затрат PVA-MV по подготовке патентных заявок, включая расходы на патентных поверенных.

- **Выработка стратегии коммерциализации**

Определение формы коммерциализации, например, лицензирование, продажа патента, продолжение исследований, поиск промышленных партнеров, создание стартап компании и т.д. Эта услуга также включает подготовку соответствующих бизнес-планов.

- **Поддержка в использовании патента**

Услуга включает в себя маркетинг, выбор оптимальной формы, подготовку лицензионного соглашения, проведение переговоров.

- **Создание стартап компаний**

В соответствии с широким определением понятия «коммерциализация», которым оперирует PVA-MV, создание и развитие стартап компаний играет ключевую роль в создании добавленной стоимости из результатов исследований. Эта услуга включает в себя консалтинговую поддержку в создании компании, управлении и привлечении финансовых ресурсов.

Одной из **задач PVA-MV является создание специального «посевого фонда»** для последующего инвестирования в создаваемые стартап компании.

- **Обучение персонала исследовательских организаций**

Проведение семинаров и тренингов в области коммерциализации технологий, повышение информированности о возможностях.

Показатели (результаты) деятельности

Основные показатели деятельности Агентства PVA-MV AG (2002–2004 г):

- Общий бюджет проекта создания PVA-MV – 1,3 млн. евро.\$
- 156 заявок о результатах исследований с предложением о патентовании;
- 87 детальных анализов заявок;
- 56 оформленных патентов;
- 25 заключенных контрактов и 33 в состоянии переговоров;
- 8 созданных предприятий на основе полученных результатов исследований и оформленных патентов;
- Благодаря деятельности PVA-MV для консорциума было привлечено 50 млн. евро дополнительного финансирования (в различных формах – контракты на исследования, лицензионные платежи и т.д.). Эта цифра подтверждена заключением независимой аудиторской проверки.

Общая информация

Imperial Innovations – это одна из ведущих британских компаний, созданных на базе университета и занимающихся трансфером технологий. Являясь дочерней компанией Лондонского Империял Колледжа, предоставляет услуги развития бизнеса и трансфера технологий, включая стратегическое партнерство университета с промышленностью, патентование, лицензирование, инкубацию спин-аут (spin-out) дочерних компаний и управление акциями спин-аут (spin-out) компаний.

Основанная в 1988 году, имеющая обширный опыт коммерческая организация, превосходит многих в оценке, отборе и защите интеллектуальной собственности, получаемой в процессе научных исследований мирового уровня, которые проводятся на базе Империял колледжа. Колледж признан во всем мире как известный исследовательский институт и лидер в сфере инноваций.

Имея в штате более 30 опытных сотрудников, Imperial Innovations помогает ученым Империял колледжа реализовать полный коммерческий потенциал их работы, предоставляя финансовый и управленческий опыт, которые необходимы для того, чтобы развить технологию от начальной идеи до запуска конечного рыночного продукта.

Благодаря взаимодействию с Imperial Innovations, бизнес может получить доступ к знаниям Империял колледжа, что помогает решать возрастающие технологические задачи, и, в связи с этим, получать конкурентные преимущества.

Что предлагает Imperial Innovations?

Трансфер знаний, передаваемых Империял колледжем в бизнес, происходит различными способами, и Imperial Innovations предлагает следующие из них:

- **Лицензирование новых технологий**

Imperial Innovations имеет возможность реализовывать полный коммерческий потенциал фундаментальных исследований посредством защиты интеллектуальной собственности и предоставления финансового и управленческого опыта, необходимых для развития начальной идеи до стадии запуска конечного рыночного продукта.

Команда трансфера технологий Imperial Innovations получает более 150 описаний изобретений в год. За последние годы было заключено более 70 лицензионных договоров.

- **Создание spin-out дочерних компаний**

Imperial Innovations активно управляет растущим портфелем spin-out компаний и помогает им в достижении их максимального потенциала. Imperial Innovation также имеет отобранный пул потенциальных директоров и коммерческих менеджеров, которые были специально выбраны благодаря их опыту по работе со spin-out компаниями.

Imperial Innovations создало более 60 spin-out компаний и привлекло £175 млн. внешних инвестиций, создав более 550 рабочих мест.

- **Стратегическое многопрофильное исследовательское сотрудничество**

Специализированная команда Службы Развития Бизнеса обеспечивает консолидированные ресурсы, позволяющие завязать взаимодействие и сотрудничество между Империял Колледжем и бизнесом. Imperial Innovation имеет возможность определить и понять краткосрочные и долгосрочные потребности бизнеса и затем подобрать отвечающие им возможности Империял Колледжа.

Imperial Innovation предоставляет бизнесу широкий доступ к исследованиям Империял Колледжа по обширной многопрофильной тематике в области инженерии, физических наук, медицины, наук о жизни и менеджмента.

Империял Колледж получает более £20 млн. спонсорской поддержки на исследования, предоставляемой бизнесом. Это один из лучших показателей среди британских университетов.

- **Консультационные услуги**

Imperial Innovation – это многопрофильная консультационная организация, которая предоставляет промышленности услуги в сфере инновационных технологий, используя структуру высокоспециализированных научных экспертов Лондонского Империял Колледжа. В настоящий момент она взаимодействует с более чем 1400 компаниями и является одной из самых крупных в Великобритании консультационных организаций на базе университета с оборотом более £13,5 млн.

Достижения

- Imperial Innovations создало более 60 spin-out компаний (3 из них общественно котируемые) и привлекло £175 млн. внешних инвестиций, в результате чего было создано более 550 рабочих мест.
- Imperial Innovations получает порядка 150 описаний изобретений в год. К настоящему моменту более 70 технологий было лицензировано.
- Imperial Innovations создало структуру по заключению договоров на инвестирование на ранней стадии инновационных компаний, включая договоренности с Fleming Family Partners (FFP) по управлению портфелем развитых компаний и реализации частичной стоимости некотируемых spin-out компаний. Это позволило установить и разработать процесс менеджмента spin-out компаний, и помочь команде менеджмента Imperial Innovation стать одной из наиболее компетентных команд, действующих на базе университетского офиса трансфера технологий.
- Imperial Innovation положило начало стратегическому исследовательскому сотрудничеству с бизнесом:
 - £10 млн. за более чем 4 года в сотрудничестве с GSK по разработке лекарственных препаратов
 - £22 млн. в совместном предприятии по созданию Биомедицинского Инженерного института.
 - £10 млн. в совместном предприятии по генной терапии совместно с крупной японской корпорацией, специализирующейся в генной терапии.
- Благодаря доказанным на практике возможностям по развитию вновь возникших компаний, Carbon Trust выбрал Imperial Innovations в качестве поставщика инкубационных услуг для отобранных компаний в области низкоуглеродных технологий.

Факторы успеха

- Imperial Innovation имеет четкий, но гибкий процесс трансфера интеллектуальной собственности изобретателей в продаваемое на рынке бизнес предложение.
- Более, чем 30 сотрудников обладают навыками и опытом для выявления технологий с коммерческим потенциалом и для создания соответствующих условий его реализации.
- Imperial Innovation может определить краткосрочные и долгосрочные нужды бизнеса и затем подобрать соответствующие им возможности Империял Колледжа для их удовлетворения.

- Империял Колледж не только уделяет большое внимание образованию, но также и поддерживает активную культуру предпринимательства. Financial Times оценила Империял Колледж, как университет номер 1 в Европе и номер 4 – в мире за достижения в сфере предпринимательства.

Организационная структура Imperial Innovation

1. Команда Трансфера Биотехнологий

- Оценивает изобретения по их коммерческому потенциалу.
- Разрабатывает стратегию менеджмента интеллектуальной собственности и управляет портфелем патентов Колледжа.
- Выбирает для коммерциализации каждой технологии либо путь spin-out компании, либо лицензирования.
- Управляет формированием spin-out компании.
- Управляет маркетингом лицензирования и ведет переговоры.

Команда:

- **Руководитель команды**
- Вице-руководитель, Биотехнологии
- Технологический сотрудник (3 шт.ед.)
- Технологический сотрудник менеджмента патентования

2. Команда Трансфера Инженерных Технологий

- Оценивает изобретения по их коммерческому потенциалу.
- Разрабатывает стратегию менеджмента интеллектуальной собственности и управляет портфелем патентов Колледжа.
- Выбирает для коммерциализации каждой технологии либо путь spin-out компании, либо лицензирования.
- Управляет формированием spin-out компании.
- Управляет маркетингом лицензирования и ведет переговоры.

Команда:

- **Руководитель команды**
- Вице-руководитель
- Старший технологический сотрудник и сотрудник по биоинженерии
- Старший технологический сотрудник
- Технолог
- Маркетолог – аналитик

3. Служба – Новые Предприятия

- Обеспечивает инкубационную поддержку на ранней стадии возникновения spin-out компаний.
- Управляет развитием совместных предприятий и возможностями партнерства.

Команда:

- **Руководитель команды**
- Старший сотрудник по Новым Предприятиям (2 шт.ед.)
- Менеджер инкубатора Carbon Trust
- Менеджер биоинкубатора
- Менеджер сети spin-out и маркетинга
- Помощник менеджера сети spin-out и маркетинга

4. Менеджмент Активов и Инвестиций

- Управляет акциями Imperial Innovation в spin-out компаниях, находящихся на поздней стадии развития.

Команда:

- Руководитель команды
- Старший сотрудник
- Аналитик портфеля
- Аналитик
- Младший аналитик

5. Поддержка бизнеса

- Эта команда обеспечивает трудовые ресурсы, административные, финансовые, юридические услуги и услуги по информационному менеджменту

Команда:

- Главный Финансовый и Операционный директор

Финансовая команда

- Финансовый инспектор
- Бухгалтер менеджмента
- Финансовый бухгалтер и казначей

Юридическая команда

- Директор Юридического отдела
- Юрист-консультант
- Юрист-консультант
- Ассистент юриста

Менеджмент Патентования и Лицензирования

- Технологический директор отдела Патентования
- Сотрудник Патентования и Лицензирования
- Администратор по патентованию

Маркетинг

- Маркетолог
- Менеджер – маркетолог сети spin-out компаний
- Помощник менеджера – маркетолога сети spin-out компаний

Информационные технологии

- IT менеджер

Административная команда

- Менеджер по кадрам и администрированию
- Личный помощник Главного Финансового и Информационного директора
- Помощник руководителей команд
- Секретарь офиса и администратор

Основные направления деятельности Imperial Innovation

- **Трансфер технологий**
- **Интеллектуальная собственность**
- **Подтверждение концепции Лицензия или spin-out компания**
- **Лицензирование**

Imperial Innovations ответственна за защиту и менеджмент интеллектуальной собственности (ИС), произведенной учеными Империял Колледжа, с целью вывода инновационных продуктов на рынок и обеспечения дохода Колледжу.

Imperial Innovations имеет две команды трансфера технологий, одна связана с Факультетами Медицины и Науки о жизни, а другая – с инженерным и физическим Факультетами. Изобретатели обращаются к соответствующей команде и получают доступ к сотруднику по трансферу технологий, который рассматривает их заявку.

Процесс начинается с описания изобретения, на основании которого команда трансфера технологий делает заключение, является ли данная технология коммерчески перспективной и может ли она быть запатентована. Imperial Innovation также необходимо определить всех изобретателей и тех, кто может заявить себя, как совладельца патента. Если Imperial Innovation берет на себя руководство коммерциализацией технологии, то Imperial Innovation договаривается об отчислениях для Imperial Innovations либо в виде участия в доли процентов, получаемых по лицензионному договору, либо в доли акций spin-out компании.

Интеллектуальная собственность

Империял Колледж владеет любой ИС, созданной его сотрудниками, что включает в себя:

- Изобретения, которые могут быть запатентованы
- Биологические материалы, которые могут быть запатентованы
- Идеи, имеющие коммерческую ценность
- Программное обеспечение

Для того чтобы запатентовать изобретение, необходимо установить, что оно новаторское, творческое и имеет практическое применение. Чтобы быть новаторской, идея не должна быть обнародована публично, что может включать в себя формы ее раскрытия такие как:

- Документация исследований
- Материалы конференций
- Внешние встречи и переговоры
- Плакаты на выставках и конференциях
- Презентации
- Внешняя электронная переписка
- Web документация (в электронной сети)
- Материалы диссертаций (если только не хранятся в закрытом виде в библиотеке)
- Публичные семинары

Если изобретение выглядит перспективным, Imperial Innovation привлекает патентного поверенного для подготовки первоначальной заявки. После того, как заявка была подана, изобретатель может публиковаться в обычном порядке.

Первая заявка обычно подается в Великобритании. В течение 12 месяцев Imperial Innovation принимает решение, стоит ли подавать заявку в РСТ (patent cooperation treaty). На этом шаге устанавливается дата приоритета, определенная как дата подачи первой заявки в Великобритании, во всех ведущих странах мира. Через 18 месяцев, Imperial Innovation обязана подавать заявки в отдельных, связанных с данной тематикой, странах во всем мире. В РСТ патент подвергается предварительной проверке, которая определяет, какова вероятность того, что патент будет получен. Окончательная проверка патента происходит в каждой отдельной национальной юрисдикции и может потребовать нескольких лет. Следовательно, весь процесс с момента подачи начальной заявки до финального патента занимает по меньшей мере от 3 до 5 лет.

Каждый этап требует все увеличивающихся затрат, и Imperial Innovations пересматривает каждое решение о патентовании, принимая во внимание прогресс в развитии технологии и коммерческий интерес к ней. Imperial Innovations финансирует все патентные заявки на свой «риск» и затраты могут быть возмещены только после того, как коммерциализация начнет приносить достаточный доход.

Доказательство концепции

Довольно часто ключевым требованием для убеждения коммерческих партнеров инвестировать в технологию или же лицензировать ее является демонстрация доказательства ее концепции. Демонстрационного стенда, выполненного при поддержке исследовательского гранта, может быть достаточно, но часто требуется воплощение, более напоминающее конечный продукт. Существует несколько источников финансирования на этой стадии и Imperial Innovations имеет доступ к совместному фонду (Кембридж, Империял, Оксфорд и UCL) доказательства концепции, специально предназначенному для этой цели. Imperial Innovations дает консультацию, следует ли и как именно следует обращаться к этому фонду.

Лицензия или spin-out компания?

Выбор между лицензированием технологии и формированием spin-out компании следует проводить при учете размеров и масштабов потенциальных рынков, барьеров выхода на них и путей выхода на рынок. Вообще говоря, технология с широким спектром применения, требующая на мировом рынке привлечения значительного количества стратегических партнеров, лучше управляется посредством создания spin-out компании. Более узкие продукты с единственным путем на рынок лучше лицензировать.

Imperial Innovations будет работать с изобретателями, чтобы транслировать науку в ее применение и оценить, какой путь коммерциализации является оптимальным. Основным путем, который помогает ускорить эти первые шаги и последующее определение рыночной стоимости, является Совместная Технологическая Программа (TVP), проводимая в сотрудничестве с программой управления MBA Танака Бизнес Школы. Каждый год несколько проектов Innovations подается TVP, где небольшая группа сотрудников MBA, имеющих необходимые знания и опыт, подбираются для выполнения первоначальной оценки рынка.

Лицензирование

Используя результаты, полученные либо в процессе собственных исследований рынка, либо благодаря TVP, сотрудник по трансферу технологий сможет:

- Выявить подходящих коммерческих партнеров
- Направить информационный материал к потенциально заинтересованным компаниям
- Продолжить кампанию по продвижению продукта
- Развить ведение коммерческого партнерства
- Вести переговоры по условиям соглашения
- Заниматься оформлением официальной документации.

Оплата по лицензии может происходить либо в форме авансовых лицензионных платежей, либо в форме процентных лицензионных выплат (royalties), либо обоими путями. Imperial Innovations получает гонорар из этих платежей и разделяет остальное между изобретателями, их научным подразделением и Колледжем согласно Программе Колледжа по вознаграждению изобретателей.

Формирование spin-out компании

- **Начало работы**
- **Одобрение новой spin-out компании и «условий договора»**
- **Правление и назначенные директора**

Создание spin-out компании требует затрат усилий и времени. Не существует гарантий успеха новых технологических компаний, но шансы могут быть повышены в случае грамотной бизнес стратегии, проводимой сильной командой менеджмента. Часто исследования могут сформировать основу spin-out компании, но для того, чтобы она стала успешной, необходимо разработать мощную коммерческую стратегию и реализовать ее группой людей с надлежащими опытом и знаниями.

Для того чтобы Imperial Innovations остановилось на создании spin-out компании, должны быть удовлетворены следующие критерии:

Обеспечивает ли технология?

- Привлекательный бизнес или выгодное предложение, которые могут заинтересовать инвесторов.
- Широкий диапазон применений.
- Потенциал для сознания нового рынка.

Spin-out компании имеют потенциал для создания значительной добавочной стоимости, но к формированию компании не следует подходить необдуманно. Этот процесс сможет быть сложным, юридически затруднительным и отнимать много времени от лабораторных исследований. Изобретателю следует тщательно рассмотреть степень его участия в компании. Imperial Innovations может разработать различные структурные формы spin-out компании, соответствующие разной степени участия ее основателя.

В момент формирования компании изобретатель может получить пакет акций этой новой компании. Размер пакета акций зависит от его роли в новой компании в дальнейшем.

Начало работы

Как часть первоначального обсуждения, изобретателям необходимо решить, сколько времени они смогут уделять компании. Возможность посвящать достаточное количество времени, готовность принимать участие в заседаниях, презентациях и принятии решений являются ключевыми факторами.

Первым главным шагом является подготовка бизнес-плана, который обрисует детали компании и подтвердит, как будет бизнес работать, когда он уже сформирован. Imperial Innovations может помочь в подготовке плана при помощи TVP, подыскав предпринимателя или консультанта для подготовки плана, или облегчить поиск финансирования для оплаты внешних консультантов.

До создания плана необходимо обсудить следующие вопросы:

- Рынок – Какой потенциальный рынок для данного продукта?
- Ресурсы – Ресурсы и активы компании.
- Контрольные этапы – Серия контрольных точек для компании.
- Барьеры – С какими препятствиями встречается компания?
- Финансы – Прогнозы доходов и расходов.

Данная информация может быть использована для формирования бизнес плана, который должен охватывать следующие темы:

- Формирование представления – Как основатели смогут воплотить представление о компании?
- Команда менеджмента – Какова будет роль основателей?
- Необходимые ресурсы – Финансы, оборудование, люди
- Контрольные этапы
- Прогноз доходов и прибыли
- Стратегия выхода

Одобрение новой spin-out компании и «условия договора»

Spin-out компания может быть сформирована, только если бизнес-план и «условия договора» получили одобрение.

Условия договора – это условия, согласно которым Империял Колледж предоставляет компании доступ к интеллектуальной собственности и поддержку для дальнейшей разработки данной ИС. Эти условия, вероятно, могут быть комбинацией условий участия в акционерном капитале и лицензионного договора.

Бизнес-план и условия договора должны быть первоначально одобрены Правлением Imperial Innovations и соответствующим деканом факультета.

Сотрудник Imperial Innovation по трансферу технологий работает совместно с изобретателем для создания замысла компании и согласования условий договора.

Растворение капитала

С развитием spin-out компании увеличивается количество людей, вносящих вклад в успешность данного бизнеса. Это инвесторы, сотрудники и руководители, которые будут рассчитывать на долю в том бизнесе, в развитии которого они участвуют. Imperial Innovations и академические структуры являются «акционерами-основателями» и они будут владеть все меньшей или «растворяющейся» долей акций компании.

Но хотя и первоначальная доля будет пропорционально уменьшаться, ее стоимость будет расти вместе с тем, как бизнес будет становиться более успешным.

Правление и назначенные директора

Когда новая компания уже сформирована, акционеры выбирают правление. Именно правление полностью ответственно за ведение текущих дел компании и контролирует управление делами. Очень важно иметь совокупность технических, финансовых и бизнес экспертов в правлении, а также, чтобы они обладали полным знанием в том секторе, в котором работает компания.

Imperial Innovations назначает председателя правления, который уже имеет практический опыт в создании новых start-up компаний. На самой ранней стадии это может быть член команды Новых Предприятий Imperial Innovation, который работал в компании с момента ее формирования. Как альтернатива, это может быть представитель сети пула людей Imperial Innovation, группы сотрудников, которые были специально отобраны для этой роли благодаря своим способностям и опыту. Основатели из числа ученых обычно имеют право участия в правлении.

Ожидается, что spin-out компания будет оплачивать всех директоров правления. Эта оплата будет включать в себя заработок, также как и процентные выплаты по акциям компании.

Первый год после формирования может быть очень трудным для новых spin-out компаний, особую обеспокоенность вызывает движение денежных средств. Именно потому, что Imperial Innovations сохраняет долю в акционерном капитале молодых компаний, их успешность остается приоритетом на протяжении всего периода ее деятельности. Команда Новых Предприятий Imperial Innovation всегда остается в готовности поддержать рост компании.

Сеть поставщиков услуг Imperial Innovation

Цели сети: Imperial Innovations имеет обширную сеть поставщиков, которая будет продолжать расширяться. Целями создания такой сети для обслуживания Imperial spin-out компаний являются следующие:

- Сделать легко доступным набор существенно важных услуг для поддержания успешного роста компании на ранней стадии ее развития.
- Стимулировать связи между Imperial spin-out компаниями и бизнес сообществом.
- Установить предпочтительные ставки и схемы оплаты, которые согласуются с финансовым положением вновь созданных компаний.

Роль Imperial Innovation, как рекомендующей конкретного поставщика услуг заключается в том, чтобы сделать данную услугу более доступной для spin-out компании, а не быть лишь советчиком в этом вопросе. В конечном счете, выбор, к какому поставщику обратиться, остается за самой spin-out компанией, и хотя уже Imperial Innovation и встречалась с представителями поставщика и одобрила его участие в сети, она не может нести ответственность в случае возникновения каких-либо проблем между spin-out и поставщиком услуг.

Garching Innovation GmbH: компания трансфера технологий Общества Макса Планка, Германия

Компания Garching Innovation GmbH образована в 1979 году² Обществом Макса Планка, которое представляет собой конгломерат из порядка 80 исследовательских институтов по всей Германии, занимающихся фундаментальными исследованиями. Годовой бюджет Общества Макса Планка (MPG) составляет €1.3 млрд, а штат насчитывает 12 300 сотрудников (среди которых 4 200 ученых), что делает MPG одним из самых больших научных конгломератов в мире.

Garching Innovation является частной компанией и полностью принадлежит MPG. Garching Innovation (GI) выполняет функции офиса трансфера технологий для порядка 80 научно-исследовательских институтов MPG на территории всей Германии. GI состоит из междисциплинарных команд ученых, бизнесменов и юристов. Уставный капитал компании равен EUR 51,129.19.

В настоящее время штат Garching Innovation насчитывает 17 сотрудников, а бюджет текущих расходов составляет около €1-2 миллионов. Эта цифра не включает издержки на патентные заявки, поскольку их оплачивают члены MPG. Доходы от патентов (порядка €15-18 млн/год в последние годы) возвращаются членам MPG (после вычета расходов GI) в следующем порядке: 37 % прибыли от лицензий идет в MPG; 33 % – в исследовательский институт MPG, где создан патент; и 30 % – автору(ам) изобретения. Предполагается, что автор изобретения должен реинвестировать эти доходы в свои собственные исследовательские программы.

В трансфер технологий вовлечены две основные группы – это ученые в институтах и представители бизнес кругов. Между этими двумя группами стоит администрация, патентный отдел, независимые юридические специалисты в области патентов. GI несет ответственность за организацию и ведение трансфера технологий и служит связующим звеном между различными группами партнеров.

² Ей предшествовала компания Garching Instruments GmbH, основанная в 1970 году, которая была полностью реорганизована и получила новый мандат в 1979 году.

GI консультирует институты на первоначальной стадии защиты изобретений, организует сотрудничество между исследователями.

Экономика и исследования существуют в мировом масштабе, поэтому GI действует по принципу найти наиболее подходящих партнеров для использования изобретения. GI поддерживает контакты с исследовательскими дочерними компаниями промышленных корпораций по всему миру. Примерно половину дохода GI получает от лицензий, полученных вне Германии. Лицензии были выданы компаниям в Европе, Северной Америке, Азии и Австралии.

Лицензирование и патентование

Успех GI измеряется главным образом в доходе от лицензий. Около половины дохода приходит из-за границы. Лицензии сильно отличаются по типам и сложности. Прибыль от нескольких уникальных проектов составляет большую часть годового результата.

С 1979 Garching Innovation работала с около 2,600 изобретений и заключила 1,556 соглашений. Для более точного представления – общий доход составляет около EUR 200 млн, половина которого приходит из-за рубежа.

В 2005 портфель the Max Planck Society включал 1.040 изобретений. Каждый год прибавляются приблизительно от 120 до 140 новых проектов. С 1990 до 2004 GI аккумулировал 18 млн. EUR в исследовательских фондах для институтов MPS при помощи своих контактов в промышленности.

Новые изобретения – это основа инноваций. Тем не менее, нет необходимости копировать заявления на патент на все возможные изобретения. Ограниченные финансовые ресурсы институтов требуют тщательного соблюдения баланса между стоимостью и риском. Тем не менее, около 80 проектов из 140, одобренных GI приводят к оформлению заявления на патент. Имеющие ценность know-how, программное обеспечение, или биологические материалы могут также служить базой для лицензионного соглашения.

Создание стартап компаний

Первоначально в обязанности компании входила работа с заявками на патенты и их коммерциализация. Однако с 1990 года она также проводит консультирование разработчиков из научно-исследовательских институтов MPG, которые хотят создать спин-офф компанию. Идея состоит в том, что спин-офф компании представляют собой важный инструмент для коммерциализации результатов исследований.

Помимо этого, Правительство Германии, которое в основном и осуществляет финансирование MPG, рассматривает создание спин-офф компаний как один из основных индикаторов влияния своих инвестиций в фундаментальные исследования на экономику посредством MPG. Поэтому с начала 90х годов в различных публикациях MPG указывает на особую важность создания наукоемких спин-офф компаний³.

Консультирование новых стартап компаний осуществляется бесплатно. GI не располагает собственными фондами стартового или венчурного капитала, но может оказать помощь стартап компаниям в поиске таких средств. В некоторых случаях MPG может принять решение об участии в стартап компании. GI регулирует это участие от лица MPG.

Существует традиционное мнение, что крайне сложно установить прямую связь между фундаментальными исследованиями и влиянием на экономику. Тем не менее, многие правительства в Европе и не только нуждаются организации, занимающиеся фундаментальными исследованиями, и университеты предоставлять больше сведений об их экономической полезности.

В последние годы высказываются жалобы по поводу того, что в Германии фонды стартового и венчурного капитала для стартапов истощились в виду завершения нескольких больших проектов. Однако в сентябре 2005 года был учрежден новый фонд «High-Tech Grunderfonds» (HTGF). HTGF является новым инструментом финансирования, который создан Федеральным министерством экономики и технологий совместно с банковской группой KfW и компаниями BASF, Siemens и Deutsche Telekom. Планируется, что фонд со стартовым капиталом около €260 млн даст возможность наукоемким, ориентированным на развитие стартапам компаниям и компаниям моложе одного года получить финансирование на ранних стадиях развития. Под руководством уполномоченного фондом HTGF инструктора стартап компания может запросить финансирование на сумму до €0.5 миллиона. Garching Innovation аккредитована в качестве инструктора HTGF и в настоящее время помогает нескольким стартапам компаниям MPG с подачей заявок.

Помимо того, что GI обладает информацией и знаниями о схемах государственного финансирования для стартапов компаний, у нее есть разветвленная сеть контактов в промышленном и финансовом секторах Германии, посредством которой она может найти потенциальных инвесторов для стартапов компаний.

Основные этапы работы по предоставлению услуг, предлагаемых компанией GI исследователям, которые рассматривают возможность создания новой компании на разных этапах развития бизнеса.

Первым шагом является оценка бизнес-идеи. Обычно учредители компании обращаются в GI с просьбой назначить первую встречу. На этом этапе бизнес-концепция разрабатывается совместно с учредителями после короткой презентации и с учетом различных научных и коммерческих аспектов. Исходя из структуры планируемой компании и мероприятий по ее развитию, можно приблизительно оценить потребности в персонале и расходах, а также проанализировать жизнеспособность и обоснованность проекта.

В случае положительной оценки вторым шагом будет разработка бизнес-плана и плана финансирования. Это обязанность учредителей компании, но GI может предоставить им информацию касательно бизнес- и финансового планирования. Когда бизнес-план разработан учредителями, GI вносит свои предложения по его улучшению и корректировке. Затем более детально обсуждаются частные проблемы, и проводится поиск их решений. По вопросам, в которых компетенция компании GI не является достаточной, она может обратиться к сети сведущих и опытных партнеров. В частности, эта сеть оказывает консалтинговые услуги по юридическим и налоговым вопросам, а также включает патентных адвокатов, консультантов по кадровым и техническим вопросам, которые готовы ответить на все интересующие вопросы.⁴

На данном этапе GI также консультирует учредителей по всем вопросам, связанным с патентами, а именно как оценить патентоспособность или как правильно выбрать патентного адвоката. GI имеет богатый опыт в данной области.

Третий и очень важный шаг – разработка финансовой концепции и определение подходящей схемы субсидирования и инвесторов. GI имеет большой опыт работы с разными правительственными фондами, которые оказывают финансовую помощь стартапам компаниям; она может дать совет учредителям компании по поводу того, какой фонд им наиболее подходит и как подготовить предложение.

⁴ Например, типичной проблемой, с которой сталкиваются спин-офф фирмы компаний, является поиск квалифицированного руководящего персонала и, в меньшей степени, технического персонала. Компании почти всегда сильно нуждаются в квалифицированном и главном опытным персонале – от главного исполнительного директора до финансового директора и так далее до должностей специалиста в сфере биотехнологий или технического помощника. По возможности GI пытается оказывать помощь спин-офф компаниям в поиске квалифицированных сотрудников.

GI устанавливает контакты, преимущественно прямые, с частными инвесторами, а именно с компаниями венчурного капитала. В случае заинтересованности инвестора GI организует встречу с учредителями компании, на которой они представляют свое предложение. GI обычно присутствует на презентации учредителей и участвует в переговорах по инвестиционному договору от лица MPG. Заблаговременно GI оговаривает с учредителями компании условия лицензионного и инвестиционного соглашения, чтобы гарантировать наиболее выгодный трансфер технологий от Общества Макса Планка к стартап-компаниям.

После того, как вопросы финансирования урегулированы, последний этап обычно считается пройденным, и спин-офф компания начинает свою работу.

Как правило, на этом участие GI заканчивается, если только MPG не является инвестором компании. В последнем случае, на GI возлагается ответственность представлять MPG на совете правления компании. В связи с этим сотрудники GI имеют дело со всеми проблемами стартап-компаний, которые возникают на более поздних этапах их развития, например, пересмотр стратегии, поиск дополнительных источников финансирования, банкротство в случае провала компании, ее поглощения и выдвижения компании на фондовый рынок. Последнее было бы идеальной стратегией ухода для MPG и освобождения ресурсов, которые могут быть вложены в последующее поколение стартап-компаний.

GI нанимает двух специалистов по экономике предприятий, которые в основном и занимаются вопросами участия GI в спин-офф фирмах компаний, хотя другие сотрудники штата также могут привлекаться к этой работе. При этом GI по необходимости может мобилизовать внешних экспертов.

Основные результаты

С 1990 года, когда GI стала активно заниматься поддержкой спин-офф компаний, Общество Макса Планка создало около 65 спин-офф фирм, из которых 44 активно поддерживались и инструктировались GI. Из 65 компаний 38 финансировались за счет венчурного капитала (32 частных и 6 корпоративных договоров). В настоящее время семь компаний занесены в курсовой бюллетень, а девять слились или были поглощены другими компаниями. Примерно в 20 спин-офф фирмах уставной капитал принадлежал или все еще принадлежит MPG. Общество успешно вывело активы из 2 компаний, а капитал в 3 компаниях пришлось отнести в убыток.

Общее число новых рабочих мест, созданных в этих спин-офф компаниях, составляет 2450.

Garching Innovation является одним из ведущих офисов трансфера технологий в Европе и имеет богатый опыт инструктирования и консультирования наукоемких спин-офф компаний. Команда работающих в ней экспертов достаточно мала, но она может положиться на большую группу внешних экспертов, привлекаемых по необходимости. Такой гибкий подход оказывается целесообразным, поскольку поток новых инициатив по запуску спин-офф компаний может существенно изменяться от года к году, как и необходимые опыт и квалификация.

Еще одна преимущественная характеристика работы GI – это методологический подход поэтапной реализации процесса создания спин-офф компаний на разных фазах. Несомненно, это помогает тщательно спланировать и осуществить учреждение спин-офф компании. Другое преимущество заключается в том, что GI играет только консультативную роль, она не контролирует средства на свое финансирование. В других схемах консультативные и финансовые вопросы часто взаимосвязаны, что дискредитирует консультативную роль.

Краткое руководство, которое подготовлено и распространяется Garching Innovation

Рекомендации по созданию новых компаний для ученых Max-Planck-Gesellschaft

- Max-Planck-Gesellschaft – это исследовательская организация, основанная национальным и региональным правительством Германии, направленная на научные исследования в интересах общества.
- Трансфер знаний в мир бизнеса является важным вкладом Max-Planck-Gesellschaft, как проявление приверженности интересам общества.
- Трансфер знаний может также осуществляться посредством создания новых компаний Обществом Max-Planck-Gesellschaft. Max-Planck-Gesellschaft может иметь долю в этих компаниях.
- Max-Planck-Gesellschaft придерживается принципа принимать на себя ответственность за новые компании, что является основой их для успешного развития. Это обязательство Max-Planck-Gesellschaft вытекает из природы финансирования этой организации национальным и региональным правительством, а также из его организационно-правовой формы – некоммерческого предприятия.

1. Что такое Max-Planck-Gesellschaft?

Max-Planck-Gesellschaft – организация, которая осуществляет исследовательскую деятельность в интересах общества. Согласно своему статусу, цель организации – это продвижение научных достижений. Институты Max-Planck-Gesellschaft свободно и независимо осуществляют исследовательскую деятельность.

2. Как был основан Max-Planck-Gesellschaft?

Основа финансирования Max-Planck-Gesellschaft – это генеральное соглашение между национальным и региональным правительством о совместном продвижении научных исследований в соответствии с главой 91b Конституции от 1975 года, в редакции от ноября 1997. Согласно этому генеральному соглашению Федеративная республика и каждый штат предоставляет половину необходимой институциональной поддержки Max-Planck-Gesellschaft посредством финансирования.

Помимо институциональной поддержки Max-Planck-Gesellschaft имеет возможность привлекать дополнительные средства третьих сторон для отдельных проектов (проектное финансирование). В дополнение, Max-Planck-Gesellschaft, как зарегистрированная ассоциация, осуществляющая свою деятельность согласно статусу, признается как организация государственного назначения. В существующих законодательных рамках Max-Planck-Gesellschaft может также стремиться получать доходы от коммерческой деятельности от отдельных контрактов на исследовательскую деятельность.

3. Какова политика Max-Planck- Gesellschaft в отношении трансфера технологий?

Многие результаты исследовательской деятельности Max-Planck-Gesellschaft могут быть использованы в коммерческих целях. Для превращения таких результатов исследований и других достижений (например, в области технологий измерения и разработки оборудования) в коммерческие продукты, в особенности в промышленном секторе, Общество придерживается политики активного трансфера технологий при поддержке своей дочерней компании Garching Innovation GmbH, которая предполагает:

- предоставление промышленным компаниям прав на эксплуатацию изобретения и технического ноу-хау посредством заключения лицензионных договоров,
- выполнение совместных исследовательских проектов в стратегических областях, например, биотехнологии, прикладных науках или органической химии в сотрудничестве с промышленными партнерами
- **предоставление возможности для ученых Общества Max-Planck- Gesellschaft продолжать развивать технологии посредством создания собственных компаний.**

4. Что означает новая компания?

Наилучшим образом технология может быть использована компаниями, которые работают в условиях, близких к рыночным. Если результаты научного исследования или разработки могут быть использованы как основа новой компании, существует большое количество видов административно-правовых форм предприятий для создания компании.

В большинстве компаний, образованных Обществом Max-Planck-Gesellschaft, ученые имеют большинство акций компании по сравнению с инвесторами. Согласно их функциям, как партнеров компании, инвесторы участвуют в совете директоров или научном совете директоров. Более того, они часто работают на компанию на основе контрактов о предоставлении услуг, которые требуют одобрения со стороны Max-Planck-Gesellschaft. Эффективный трансфер лицензированной технологии обеспечивается посредством этих контрактов о предоставлении услуг. Сотрудники научной организации занимаются отбором персонала на управляющие и другие посты.

Существует две модели для новых компаний:

- а) Если компании требуется ученый на полный рабочий день, главный научный сотрудник, директор, сотрудник и т.д., контрактные отношения с Max-Planck- Gesellschaft необходимо расторгнуть, для того, чтобы человек смог полностью посвятить себя коммерческой деятельности.
- б) Если компании не требуется, или пока не требуется научный сотрудник на полную ставку, или если контракт с Max-Planck-Gesellschaft должен быть продлен, существует много вариантов: одобрение Общества Max-Planck-Gesellschaft на привлечение ученого в компанию в качестве сотрудника по совместительству с подписанием или без контракта на неполный рабочий день, предоставления ему отпуска сроком до трех лет и гарантией того, что за ним сохраняется его рабочее место в течение следующих пяти лет. В случае одобрения работы научного сотрудника по совместительству в новой компании, его деятельность должна быть ограничена определенными функциями в компании (например, деятельностью члена научного консультационного совета или совета директоров). Соответственно, это будет включать такую функцию, как, к примеру, исполнительный директор.

5. На что надо обратить внимание при создании новой компании?

При создании новой компании должны быть рассмотрены следующие пункты:

- Детальный анализ результата научной деятельности или разработки с точки зрения возможности создания на его базе новой компании.
- Оценка рыночных перспектив и шансов коммерческого успеха, для этого необходимо провести анализ затрат, составить финансовую концепцию и бизнес план.
- Выяснение того, должны ли управляющие компанией ученые работать полный рабочий день или они могут работать по совместительству.
- Выяснение необходимости привлечения Max-Planck- Gesellschaft через, например, выдачу лицензий, краткосрочных прав на бесплатное использование его инфраструктуры, инвестиции Общества Max-Planck- Gesellschaft в венчурное предприятие, обмен персоналом и т.д.
- Инфраструктура Max-Planck-Gesellschaft (комнаты, оборудование, машинное время и т.д) может быть использована, а также выданы лицензии только в соответствии с рыночными ставками и условиями.
- Если была образована новая компания, институты Max Planck могут сотрудничать с ней лишь на контрактной, оплачиваемой основе (соглашения о сотрудничестве).
- При заключении исследовательских договоров с новой компанией институты Max Planck должны руководствоваться стандартными официальными требованиями по заключению договоров.
- Необходимо убедиться, что не возникнет конфликта интересов у сотрудников новой компании, которые также работают на Max-Planck-Gesellschaft.

6. Акции каких из новых компаний приобретает Max-Planck-Gesellschaft?

Max-Planck-Gesellschaft может приобретать акции новых компаний, в которых разработка уникальной технологии должна быть продолжена на профессионально созданном, хорошо финансируемом предприятии с квалифицированным персоналом. Решение по привлечению Max-Planck- Gesellschaft должно быть принято на индивидуальной основе и может быть вынесено в процессе переговоров по применению технологии.

7. Какие существуют консультационные услуги по созданию новой компании?

Garching Innovation GmbH выступает в роли главного координатора новой компании от Max-Planck-Gesellschaft. Garching Innovation GmbH обеспечивает поддержку в рамках законодательной базы по всем вопросам в отношении создания компании и, при необходимости, привлекает соответствующие ответственные отделы главного офиса Max-Planck-Gesellschaft.

Более подробная информация о Garching Innovation GmbH и услуг, предоставляемых новым компаниям, созданным Обществом Max-Planck-Gesellschaft, представлена на веб-сайте: <http://www.garching-innovation.mpg.de>

Приложение 3

Шаблоны для описания бизнес-процессов и организационной структуры центра коммерциализации

Данное приложение содержит шаблоны для описания бизнес-процессов и организационной структуры центра коммерциализации технологий, а также приведен пример заполнения этих шаблонов.

В качестве примера использован опыт работы **Регионального центра трансфера технологий при Некоммерческом партнёрстве «Инновационно-технологический бизнес-центр Ставропольского края»**.

Краткий комментарий к формам:

Последовательность шагов :

1. Форма А: Определение основных бизнес-направлений деятельности ПЦК – направления деятельности, которые обеспечивают создание продуктов/услуг организации.
2. Форма В: Описание бизнес-процессов ПЦК – описание основных функции для каждого бизнес- направления.
3. Форма С. Определение основных исполнителей и ответственность в бизнес-процессах.
4. Форма D. Описание функции и обязанностей персонала
5. Форма Е. Описание основных требований к персоналу

Форма А : под бизнес-направлениями понимаются те виды деятельности центра коммерциализации технологий, которые обеспечивают создание продуктов, услуг центра. Бизнес-направления могут соответствовать перечню услуг центра коммерциализации технологий , или могут объединять несколько однородных услуг.

Форма В : (декомпозиция бизнес-направлений) в данной форме необходимо идентифицировать – какие основные функции/операции должны быть осуществлены и в какой последовательности для оказания услуги/создания продукта.

Основные бизнес-процессы – последовательность функций, которая непосредственно определяет данное бизнес-направление.

Вспомогательные бизнес-процессы – последовательность функций, обеспечивающих общие условия для деятельности организации (финансы, бухучет, экономика, управление персоналом, и т.д.)

Функция – действия, которые должны быть выполнены для достижения поставленных целей. Функция отвечает на вопрос: *Что делать?*

Бизнес-процесс – описывает, как функция выполняется, в какой последовательности и в каких вариантах. Бизнес-процесс отвечает на вопрос: *Как делать?*

Формы А, В – являются исходными для **Формы С**

Форма С : в данной форме последовательно распределяется ответственность за выполняемые функции.

Форма D: **должностные обязанности** определяются функциями, за выполнение которых отвечает персонал, но, как правило, имеют большую степень подробности (функции -процедуры-работы)

**Идентифицируйте ключевые бизнес-направления ПЦК:
Форма А**

№	Бизнес-направления ПЦК
1.	
2.	

Пример заполнения:

Форма А

№	Бизнес-направления ЦТТ
---	------------------------

Технологический Аудит и мониторинг:

Мониторинг инновационной деятельности:

- поиск организаций и учреждений, ведущих научно-исследовательскую деятельность, занимающихся инновационными проектами и составление базы данных таких организаций;
- установление контакта с научными, проектными и учебными организациями и определение их потребности в сотрудничестве с ЦТТ;
- выяснение коммерческой зрелости организации и её готовности к сотрудничеству;
- осуществление сотрудничества с организациями, заинтересованными в коммерциализации их проектов и предварительная оценка их потенциала;
- документальное оформление статуса сотрудничества по проекту между организациями и ЦТТ;

Организация проведения Технологического Аудита проектов компаний, сотрудничающих или намеренных сотрудничать с ЦТТ;

- оценка востребованности инновационных проектов в обществе;
- оценка качества проектов;
- проведение научно-технических экспертиз инновационных проектов организаций-разработчиков;
- изучение конкурентных преимуществ научных проектов, их слабых сторон, определение инноваций;
- идентификация научного потенциала инновационных проектов в России и за рубежом, поиск научно-технической информации по профилю проектов и проведение сравнительного анализа;
- анализ результатов деятельности инновационного предприятия и использование результатов этого анализа для формирования программ управленческого воздействия для корректировки;

1. Отслеживание тенденций в развитии инновационных технологий:

- поиск перспективных направлений научно-исследовательских изысканий, имеющих спрос на Российском и зарубежном рынке инноваций для их предложения научно-исследовательским организациям, сотрудничающим с ЦТТ. Создание базы данных перспективных инновационных направлений;

Информационная поддержка проектов:

- создание и ведение базы данных инновационных проектов;
- подготовка материалов для информационных ресурсов и СМИ по проектам и научно-исследовательским организациям;
- организация представления проектов в конкурсах, выставках, венчурных ярмарках и других аналогичных мероприятиях;

Общие направления:

- изучение потребностей организаций, сотрудничающих с ЦТТ по реализации своих проектов и разработка плана по их осуществлению;
- определение эффективности контактов организаций с их партнёрами в решении вопросов по проектам;
- привлечение, по мере необходимости к сотрудничеству по реализации проектов сторонних исследователей и разработчиков. Содействие в заключении и реализации соглашений о партнёрстве;
- содействие разработчикам проектов в продвижении инновационных проектов на различных стадиях их готовности;
- организация и содействие в разработке и продвижении инновационных проектов членов Некоммерческого партнёрства или других заинтересованных организаций;
- осуществление контроля за исполнением инновационных проектов, организованных непосредственно ЦТТ;
- заполнение заявок от предприятий и организаций для представления их на гранты и другие виды финансирования;
- подготовка необходимых материалов для смежных подразделений ЦТТ и Некоммерческого партнёрства;
- формирование отчётов о проведённой работе с проектами.

Трансфер технологий и маркетинг:

Маркетинг:

- определение сегментов рынка и его тенденций;
- поиск и отбор инновационных технологий (проектов), имеющих перспективу коммерциализации и создание базы данных таких проектов;
- идентификация коммерческого потенциала проектов в России и за рубежом в плане востребованности его продукта, услуги;
- определение основных целей, бизнес-концепции и организационной стратегии проектов. Предварительное определение их актуальности и перспективности;
- ориентировочная экономическая оценка инновационных проектов;
- оценка требований к продукту коммерциализации проекта;
- определение соответствующих рынков, куда могут быть реализованы результаты коммерциализации проектов;
- анализ и оценка конкуренции на рынке;

Поиск технологического партнёра коммерциализуемого проекта:

2. – поиск предприятий, заинтересованных во внедрении инновационных проектов, оценка их потребности в инновационных разработках и привлечение их к сотрудничеству;
- заключение соглашений о партнёрстве;
- определение инноваций, которые соответствуют нуждам предприятий;
- определение требований к человеческим ресурсам, необходимым для осуществления проектов;
- предоставление информации о рынке, конкурентах, потенциальных покупателях;
- определение рекламной и ценовой стратегий;
- определение условий продаж;
- определение рабочих компетенций для осуществления проектов;
- содействие в разработке и реализации плана по маркетингу и продажам;
- организация и проведение маркетинговых исследований и обеспечение маркетинговой поддержки проектов;
- обеспечение качества результатов осуществления проектов;

Информационная поддержка проектов:

- создание и ведение базы данных о коммерциализуемых проектах;
- подготовка материалов для информационных ресурсов по коммерциализуемым проектам;
- организация рекламных и презентационных мероприятий;

Установление взаимодействия с участниками инновационной деятельности, фондами и государственными структурами:

- содействие в кооперации между наукой и производством;
- подготовка к коммерциализации проектов, организованных и разрабатываемых членами Некоммерческого партнёрства и ЦТТ;
- организация условий для реализации инновационных проектов в спин-аут и спин-офф компаниях;
- формирование отчётов о коммерциализации проектов.

Экономическое и финансовое сопровождение коммерциализации инновационных проектов:

3. – экономическая оценка инновационных проектов;
- разработка бизнес-планов по коммерциализации проектов, осуществляемых с участием ЦТТ и оказание услуг данного профиля для заинтересованных организаций и предприятий;
- организация инвестирования средств в исследования, организуемые ЦТТ, разработку проектов и их коммерциализацию;
- инвестиционное проектирование и подготовка предложений и смет по бюджетированию коммерциализации инновационных проектов;
- разработка предложений по обеспечению финансирования и поступления инвестиций со стороны стейкхолдеров и из других источников;
- поиск инвесторов и организация работы по привлечению инвестиций;
- формирование отчётов о коммерциализации проектов.

Юридические услуги:

- подготовка коммерческих контрактов и патентных соглашений;
- проведение консультаций по коммерческому и международному праву в области научных и производственных отношений;
- обеспечение юридической защиты, прав и интересов ЦТТ.

4. Выполнение услуг по вопросам:

- связанным с защитой интеллектуальных прав собственности, патентованию;
- лицензирования;
- сертификации;
- стандартизации;

Консультирование, обучение, управление проектом:

- 5.
- консультационные услуги в сфере деятельности ЦТТ;
 - участие в обучающих программах, разрабатываемых и осуществляемых Некоммерческим партнёрством по профилю деятельности ЦТТ;
 - разработка и предоставление пакета по обучению в сфере управления инновациями, а также в сфере поддержки, продвижения результатов инновационных проектов и их коммерциализации;
 - организация управления проектом по требованию клиента, основанному на договорных отношениях.

Информационные услуги:

- 6.
- подготовка материалов о проектах предприятий и организаций для выставок и различных форумов, а также для рекламы;
 - организация и проведение рекламных компаний по освещению коммерциализуемых проектов и результатов их осуществления;
 - подготовка информационных материалов о проектах для государственных структур, инвесторов и других заинтересованных организаций;
 - заполнение заявок от предприятий и организаций для представления их на гранты;
 - подготовка материалов о проектах для информационных баз данных и Интернет-сайтов

**Опишите бизнес-процессы (декомпозиция бизнес-направлений)
 Форма В
 Пример заполнения: Форма В**

№	Основные бизнес-процессы ПЦК (соответствующие основным бизнес-направлениям ПЦК)
Бизнес-направление 1	
1.1.	Функции
1.2.	Функции
1.3.	Функции
...	
Бизнес-направление 2	
2.1.	
2.2.	
...	

Распределите ответственность

№ Основные бизнес-процессы ЦТТ, соответствующие основным бизнес-направлениям ЦТТ.

Бизнес-направление 1: Технологический аудит и мониторинг

- | | |
|-------|--|
| 1.1. | Мониторинг инновационной деятельности |
| 1.2. | Поиск и установление контактов с организациями-потенциальными клиентами ЦТТ. Сбор информации о них, их проектах и потребностях. Составление базы данных. |
| 1.3. | Документальное оформление сотрудничества между организацией и ЦТТ |
| 1.4. | Организация проведения Технологического Аудита проекта (ТА) |
| 1.5. | Согласование с клиентом целей, задач, ожидаемых результатов от проведения ТА. |
| 1.6. | Предварительная оценка состояния и актуальности проекта, потребностей клиента и выбор процедуры (методики) проведения ТА: интервьюирование, анкеты, (краткое изучение особенностей проекта, его преимуществ и перспектив). |
| 1.7. | Поиск научно-технической информации по профилю проекта для использования в сравнительном анализе с ним. |
| 1.8. | Проведение ТА в соответствии с подходящей методикой и инструментарием. Посещение клиента с целью сбора полной информации о проекте и готовности клиента к сотрудничеству (приемлемые для него варианты). Оценка перспективности проекта. |
| 1.9. | Составление отчёта о проведении ТА, чёткое формулирование потребностей клиента: описание проблем, трудностей, задач, которые необходимо решать. |
| 1.10. | Анализ (SWOT) результатов ТА совместно с соответствующими секторами ЦТТ и подготовка плана действий и рекомендаций по его осуществлению. |
| 1.11. | Обсуждение результатов и рекомендаций ТА с клиентом. Разработка плана действий по осуществлению проекта и его согласование с клиентом. |
| 1.12. | Содействие в реализации плана действий: подготовка технологических запросов, поиск партнёров, проведение маркетинговых исследований об актуальности проекта и расчёт потенциальных результатов его осуществления. |
| 1.13. | Информационная поддержка проекта. |
| 1.14. | Контроль за соблюдением сроков и качеством результатов выполнения проекта. |
| 1.15. | Формирование отчёта о текущих и окончательных результатах выполнения проекта. |

Бизнес-направление 2: Трансфер технологий и маркетинг.

- | | |
|-------|---|
| 2.1. | Маркетинг коммерциализации проекта.
Отбор (всесторонний анализ перспективности) проектов для коммерциализации. |
| 2.2. | Определение основных целей, бизнес-концепции и организационной стратегии проектов. |
| 2.3. | Ориентировочная экономическая оценка проекта. |
| 2.4. | Выяснение у клиента потребностей (проблем, задач), которые он хочет решить совместно с партнёром. Определение возможностей партнёра или чем он должен обладать для осуществления проекта. |
| 2.5. | Определение рабочих компетенций для осуществления проекта. |
| 2.6. | Составление формулировки технологического запроса / предложения для поиска партнёра. |
| 2.7. | Поиск партнёра с использованием различных инструментов: базы данных, Интернета, личных контактов, рассылок, форумов, сетевого взаимодействия. |
| 2.8. | Организация первичных контактов. Разъяснение потенциальным партнёрам предлагаемого запроса-предложения. |
| 2.9. | Оценка результатов поиска. Сопоставление с запросом клиента. Подготовка рекомендаций, договорных документов, (если необходимо). |
| 2.10. | Привлечение сектора экономического и финансового сопровождения проектов (ЦТТ) к разработке бизнес-плана. |
| 2.11. | Сопровождение сотрудничества партнёров (содействие в решении возникших проблем, консультирование, информационная поддержка и т. д.) |

№ Основные бизнес-процессы ЦТТ, соответствующие основным бизнес-направлениям ЦТТ.

2.12. Мониторинг состояния продвижения проекта и подготовка периодической отчётности о его выполнении.

Бизнес-направление 3: Экономическое и финансовое сопровождение коммерциализации проектов.

3.1. Экономическая оценка коммерциализации проекта.

3.2. Выполнение расчёта предварительной финансовой потребности для осуществления коммерциализации проекта.

3.3. Согласование объёмов финансирования с партнёрами и определение их возможностей по покрытию расходов.

3.4. Поиск инвесторов для проекта в случае необходимости.

3.5. Отработка программы финансирования, поступления и расхода средств.

3.6. Составление бизнес-плана коммерциализации проекта и согласование его с партнёрами.

3.7. Составление смет и графиков программы финансирования и контроль за их исполнением.

Бизнес-направление 4: Юридические услуги.

4.1. Оказание услуг клиентам по вопросам, связанным с защитой интеллектуальных прав собственности, вопросам сертификации, лицензирования и стандартизации.

4.2. Консультации по коммерческому и международному праву в области научных и производственных отношений.

4.3. Подготовка проектов контрактов о сотрудничестве партнёров и патентных соглашений.

4.4. Осуществление договорной работы ЦТТ. Обеспечение юридической защиты, прав и интересов ЦТТ.

4.5. Консультирование по юридическим вопросам коммерциализации проектов.

Бизнес-направление 5: Консультирование, обучение, управление проектом.

5.1. Консультации в сфере деятельности ЦТТ

5.2. Учебные семинары, курсы для клиентов по вопросам деятельности ЦТТ.

5.3. Подготовка обучающих материалов.

5.4. Управление проектами – как услуга, для заинтересованных клиентов.

Бизнес-направление 6: Информационные услуги.

6.1. Подготовка материалов о проектах для выставок и различных форумов, а также для рекламы.

6.2. Организация и проведение рекламных компаний по освещению коммерциализуемых проектов и результатов их осуществления.

6.3. Подготовка материалов о деятельности ЦТТ для информационных баз данных и Интернет-сайта Некоммерческого партнёрства.

№	Вспомогательные бизнес-процессы (функции управления).
1.	Стратегическое управление ЦТТ
1.1.	Разработка миссии и стратегических целей фирмы.
1.2.	Проведение стратегического анализа.
1.3.	Разработка стратегии.
1.4.	Организация реализации стратегии.
1.5.	Контроль реализации стратегии.
2.	Маркетинг ЦТТ.
2.1.	Оценка рынка.
2.2.	Сегментация рынка. Выявление и определение потребительского приоритета.
2.3.	Оценка конкурентов.
2.4.	Планирование рынка.
2.5.	Исследование продукции и услуг.
2.6.	Планирование продукции и услуг.
2.7.	Анализ ценовой политики, установление цен.
2.8.	Продвижение.
3.	Управление финансами.
3.1.	Управление финансовыми ресурсами ЦТТ, полученными из различных источников.
3.2.	Разработка бюджета и его выполнение.
3.3.	Осуществление финансовых и бухгалтерских операций, предусмотренных законодательством и нормативными документами государственных органов.
3.4.	Ведение статистической и финансовой отчётности.
3.5.	Учёт основных средств, полученных от Некоммерческого партнёрства и проведение сверок по ним.
3.6.	Проведение внутренних проверок и инвентаризаций.
3.7.	Подготовка предложений для руководства Некоммерческого партнёрства в плане заёмной и инвестиционной политики ЦТТ
3.8.	Процессы исполнения функций финансовой службы структурного подразделения Некоммерческого партнёрства.
4.	Управление персоналом.
4.1.	Подбор персонала.
4.2.	Обучение и обеспечение профессионального роста.
4.3.	Контроль за соблюдением режима рабочего времени.
5.	Экономика и планирование ЦТТ.
5.1.	Бизнес-планирование деятельности ЦТТ
5.2.	Осуществление экономического анализа работы ЦТТ
5.3.	Определение ценовой политики ЦТТ на оказываемые услуги и анализ её эффективности.

Форма С

Бизнес-направление	Функции (основные операции)	Персонал, выполняющий соответствующую функцию	Структурное подразделение
1.	1.1.		
	1.2.		
	...		
2.	2.1.		
	2.2.		
	...		

Пример заполнения:

Распределение ответственности среди сотрудников ЦТТ

Форма С

Бизнес-направление	Функции (основные операции)	Персонал, выполняющий соответствующую функцию	Структурное подразделение
1.1. Технологический аудит, мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг инновационной деятельности; – поиск организаций и учреждений, ведущих научно-исследовательскую деятельность, занимающихся инновационными проектами и составление базы данных таких организаций; – установление контакта с научными, проектными и учебными организациями и определение их потребности в сотрудничестве с ЦТТ; – выяснение коммерческой зрелости организации и её готовности к сотрудничеству; – осуществление сотрудничества с организациями, заинтересованными в коммерциализации их проектов и предварительная оценка их потенциала; – документальное оформление статуса сотрудничества по проекту между организациями и ЦТТ 	Менеджер по технологическому аудиту и мониторингу.	Сектор технологич. аудита и мониторинга
	<ul style="list-style-type: none"> – проведение Технологического Аудита проектов в соответствии с подходящей методикой и инструментарием. Посещение клиента с целью сбора полной информации о проекте и выяснения готовности клиента к сотрудничеству (приемлемые для него варианты); – оценка востребованности инновационных проектов в обществе; – проведение научно-технических экспертиз инновационных проектов организаций-разработчиков и оценка их качества; – изучение конкурентных преимуществ научных проектов, их слабых сторон, определение инноваций; – идентификация научного потенциала инновационных проектов в России и за рубежом, поиск научно-технической информации по профилю проектов и проведение сравнительного анализа; – составление отчёта о проведении ТА, чёткое формулирование потребностей клиента: описание проблем, трудностей, задач, которые необходимо решать. 		

Бизнес-направление	Функции (основные операции)	Персонал, выполняющий соответствующую функцию	Структурное подразделение
	<ul style="list-style-type: none"> – анализ (SWOT) результатов ТА совместно с соответствующими секторами ЦТТ и подготовка плана действий и рекомендаций по его осуществлению; – обсуждение результатов и рекомендаций ТА с клиентом. Согласование плана действий; – содействие в реализации плана действий: подготовка технологических запросов, проведение маркетинговых исследований об актуальности проекта и потенциальных результатов его осуществления; – отслеживание тенденций в развитии инновационных технологий; – поиск перспективных направлений научно-исследовательских изысканий, имеющих спрос на Российском и зарубежном рынке инноваций для их предложения научно-исследовательским организациям, сотрудничающим с ЦТТ. Создание базы данных перспективных инновационных направлений; – информационная поддержка проектов: – создание и ведение базы данных инновационных проектов; – подготовка материалов для информационных ресурсов по проектам и научно-исследовательским организациям; – изучение потребностей организаций, сотрудничающих с ЦТТ по реализации своих проектов и разработка плана по их осуществлению; – определение эффективности контактов организаций с их партнёрами в решении вопросов по проектам; – привлечение, по мере необходимости к сотрудничеству по реализации проектов сторонних исследователей и разработчиков. Содействие в заключении и реализации соглашений о партнёрстве; – содействие разработчикам проектов в продвижении инновационных проектов на различных стадиях их готовности; – организация и содействие в разработке и продвижении инновационных проектов членов Некоммерческого партнёрства или других заинтересованных организаций; – организация представления проектов в конкурсах, выставках, венчурных ярмарках и других аналогичных мероприятиях; – осуществление контроля за исполнением инновационных проектов, организованных непосредственно ЦТТ; – заполнение заявок от предприятий и организаций для представления их на гранты и другие виды финансирования; – подготовка необходимых материалов для смежных подразделений ЦТТ и Некоммерческого партнёрства; – формирование отчётов о проведённой работе с проектами. 	<p>Менеджер по технологическому аудиту и мониторингу.</p>	<p>Сектор технологич. аудита и мониторинга</p>

Бизнес-направление	Функции (основные операции)	Персонал, выполняющий соответствующую функцию	Структурное подразделение
2. Трансфер технологий, маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – маркетинг коммерциализации проектов; – поиск и отбор новых инновационных технологий (проектов), имеющих перспективу коммерциализации и создание базы данных таких проектов; – идентификация коммерческого потенциала проектов в России и за рубежом; – определение основных целей, бизнес-концепции и организационной стратегии проектов; – ориентировочная экономическая оценка инновационных проектов; – оценка требований к продукту коммерциализации проекта; – определение соответствующих рынков, куда могут быть реализованы результаты коммерциализации проектов; – анализ и оценка конкуренции на рынке; – поиск технологического партнёра коммерциализуемого проекта; – поиск предприятий, заинтересованных во внедрении инновационных проектов, оценка их потребности в инновационных разработках и привлечение их к сотрудничеству; – заключение соглашений о партнёрстве; – определение инноваций, которые соответствуют нуждам предприятий; – определение требований к человеческим ресурсам, необходимым для осуществления проектов; – предоставление информации о рынке, конкурентах, потенциальных покупателях; – определение рекламной и ценовой стратегий; – определение условий продаж; – определение рабочих компетенций для осуществления проектов; – содействие в разработке и реализации плана по маркетингу и продажам; – организация и проведение маркетинговых исследований и обеспечение маркетинговой поддержки проектов; – обеспечение качества результатов осуществления проектов; – информационная поддержка проектов: – создание и ведение базы данных о коммерциализуемых проектах; – подготовка материалов для информационных ресурсов по коммерциализуемым проектам; Установление взаимодействия с участниками инновационной деятельности, фондами и государственными структурами; – содействие в кооперации между наукой и производством; – подготовка к коммерциализации проектов, организованных и разрабатываемых членами Некоммерческого партнёрства и ЦТТ; – организация условий для реализации инновационных проектов в спин-аут и спин-офф компаниях; – формирование отчётов о коммерциализации проектов. 	Менеджер трансфера технологий и маркетинга	Сектор трансфера технологий и маркетинга

Бизнес-направление	Функции (основные операции)	Персонал, выполняющий соответствующую функцию	Структурное подразделение
<p>3. Экономическое и финансовое сопровождение коммерции-ализации проектов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – экономическая оценка инновационных проектов; – выполнение расчёта предварительной финансовой потребности для осуществления коммерциализации проекта; – разработка бизнес-планов по коммерциализации проектов, осуществляемых с участием ЦТТ и оказание услуг данного профиля для заинтересованных организаций и предприятий; – согласование бизнес-плана коммерциализации проекта и согласование его с партнёрами. – согласование объёмов финансирования с партнёрами и определение их возможностей по покрытию расходов; – отработка программы финансирования, поступления и расхода средств; – составление смет и графиков программы финансирования и контроль за их исполнением; – организация инвестирования средств в исследования, организуемые ЦТТ, разработку проектов и их коммерциализацию; – инвестиционное проектирование и подготовка предложений и смет по бюджетированию коммерциализации инновационных проектов; – разработка предложений по обеспечению финансирования и поступления инвестиций со стороны стейкхолдеров и из других источников; – поиск инвесторов и организация работы по привлечению инвестиций; – формирование отчётов о коммерциализации проектов; – разработка бюджета ЦТТ; – управление финансовыми и материальными ресурсами, поступившими для осуществления деятельности ЦТТ от Некоммерческого партнёрства и из других источников; – осуществление финансовых и бухгалтерских операций, делегированных Некоммерческим партнёрством в ведение ЦТТ; – подготовка первичной финансовой отчётности ЦТТ для Некоммерческого партнёрства. 	<p>Менеджер по финансово-экономическим вопросам</p>	<p>Сектор экономического и финансового сопровождения проектов</p>
<p>4. Юридические услуги</p>	<ul style="list-style-type: none"> – подготовка коммерческих контрактов и патентных соглашений; – проведение консультаций по коммерческому и международному праву в области научных и производственных отношений; – обеспечение юридической защиты, прав и интересов ЦТТ. <p>Выполнение услуг по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> – связанным с защитой интеллектуальных прав собственности, патентованию; – лицензирования; – сертификации; – стандартизации; <p>Осуществление договорной работы ЦТТ. Обеспечение юридической защиты, прав и интересов ЦТТ</p>	<p>юрист</p>	<p>Сектор юридического обеспечения</p>

Бизнес-направление	Функции (основные операции)	Персонал, выполняющий соответствующую функцию	Структурное подразделение
5. Консультирование, обучение, управление проектом.	<ul style="list-style-type: none"> – консультационные услуги в сфере деятельности ЦТТ; – участие в обучающих программах, разрабатываемых и осуществляемых Некоммерческим партнёрством по профилю деятельности ЦТТ; – разработка и предоставление пакета по обучению в сфере управления инновациями, а также в сфере поддержки, продвижения результатов инновационных проектов и их коммерциализации; – организация управления проектом по требованию клиента, основанному на договорных отношениях. 	Сотрудники ЦТТ	
	Разработка и предоставление пакета по обучению в сфере поддержки, продвижения результатов инновационных проектов.		
6: Информационные услуги.	<ul style="list-style-type: none"> – Подготовка материалов о проектах предприятий и организаций для выставок и различных форумов, а также для рекламы; – организация и проведение рекламных компаний по освещению коммерциализуемых проектов и результатов их осуществления; – подготовка информационных материалов о проектах для государственных структур, инвесторов и других заинтересованных организаций; – заполнение заявок от предприятий и организаций для представления их на гранты; – подготовка материалов о деятельности ЦТТ для информационных баз данных и Интернет-сайта Некоммерческого партнёрства. 	Сотрудники ЦТТ	
	Организация и проведение рекламных компаний по освещению коммерциализуемых проектов и результатов их осуществления.		

В связи с тем, что ЦТТ организовывается в виде структурного подразделения Некоммерческого партнёрства, то ответственность за осуществление вспомогательных бизнес-процессов (Стратегическое управление ЦТТ, маркетинг, управление финансами, персоналом, экономика и планирование деятельности ЦТТ) предполагается вменить руководящему персоналу Некоммерческого партнёрства и руководству ЦТТ. Однако, предполагается, что ответственность за осуществление таких функций – как маркетинг, текущее управление персоналом, планирование деятельности ЦТТ; в большей степени будет относиться к руководству ЦТТ. И руководитель ЦТТ должен согласовывать свои действия по этим направления с руководством Некоммерческого партнёрства.

Определите должностные обязанности Форма D

Структурное подразделение	Персонал (должности)	Численность	Должностные обязанности
1.	1.1.	1.1.1	
		1.1.2	
		...	
		1.2.1.	
		1.2.2.	
		...	
2.			

Пример заполнения:

Определение должностных обязанностей сотрудников ЦТТ. Форма D

Структурное подразделение	Персонал (должности)	Численность	Должностные обязанности
	Директор ЦТТ	1 чел. Штатная единица	<p>Разработка концепции и стратегии ЦТТ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определение концепции бизнеса – выбор целевых направлений и рынков – разработка долгосрочной концепции – формулирование стратегии бизнеса – разработка общего положения миссии ЦТТ – разработка и постановка организационных целей <p>Мониторинг связей ЦТТ</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ и понимание конкуренции – определение экономических тенденций – выявление социальных и правовых проблем бизнеса – оценка инноваций в области технологий – определение территориальных связей и проблем – выявление перспективных тенденций рынка инноваций – понимание экологических проблем для инновационных целей <p>Развитие и управление человеческими ресурсами</p> <ul style="list-style-type: none"> – определение стратегических потребностей ЦТТ – определение потребностей ЦТТ в персонале – подбор персонала – развитие и обучение сотрудников <p>Управление финансовыми и материальными ресурсами</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация разработки бюджета ЦТТ и его согласование с руководством Некоммерческого партнёрства – управление выделенными и приобретёнными ресурсами – обеспечение финансирования и притока инвестиций со стороны клиентов ЦТТ, госбюджета и из других источников <p>Управление связями ЦТТ</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация контактов с потенциальными клиентами ЦТТ (ВУЗы, научно-исследовательские организации, опытные производства, промышленные предприятия) – организация и поддержка отношений с государственными органами власти и управления – поддержка положительного имиджа ЦТТ в научных, деловых кругах и средствах массовой информации – создание стратегических партнёрств и связей

Структурное подразделение	Персонал (должности)	Численность	Должностные обязанности
1. Сектор технолог. аудита и мониторинга	1.1. Менеджер по технологическому аудиту и мониторингу	1 чел. – штатный специалист	<p>Мониторинг инновационной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поиск и обработка информации о рынках для выявления рыночных сегментов для продуктов и услуг, а также целевых групп потребителей услуг ЦТТ; – поиск организаций и учреждений, ведущих научно-исследовательскую деятельность, занимающихся инновационными проектами и составление базы данных таких организаций; – установление контакта с научными, проектными и учебными организациями и определение их потребности в сотрудничестве с ЦТТ; – выяснение коммерческой зрелости организации и её готовности к сотрудничеству; – осуществление сотрудничества с организациями, заинтересованными в коммерциализации их проектов и предварительная оценка их потенциала; – документальное оформление статуса сотрудничества по проекту между организациями и ЦТТ; – создание и ведение базы данных инновационных проектов, представляющих интерес для ЦТТ; <p>Организация проведения Технологического Аудита проектов организаций, сотрудничающих или намеренных сотрудничать с ЦТТ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение качественной и количественной оценки и анализа потребностей клиентов; – оценка востребованности их инновационных проектов в обществе; – оценка качества проектов; – организация сотрудничества с экспертным Советом Некоммерческого партнёрства и другими аналогичными структурами, в целях привлечения его членов для оценки коммерциализуемых проектов; – проведение научно-технических экспертиз инновационных проектов организаций-разработчиков; – изучение конкурентных преимуществ научных проектов, определение инноваций, их слабых сторон, сравнение с конкурирующими продуктами; – идентификация научного потенциала инновационных проектов в России и за рубежом, поиск научно-технической информации по профилю проектов и проведение сравнительного анализа; – анализ результатов деятельности инновационного предприятия и использование результатов этого анализа для формирования программ управленческого воздействия для корректировки; <p>Отслеживание тенденций в развитии инновационных технологий:</p> <ul style="list-style-type: none"> – поиск перспективных направлений научно-исследовательских изысканий, имеющих спрос на Российском и зарубежном рынке инноваций для их предложения научно-исследовательским организациям, сотрудничающим с ЦТТ. – создание базы данных перспективных инновационных направлений; – изучение потребностей организаций, сотрудничающих с ЦТТ по реализации своих проектов и разработка плана по их осуществлению; – определение эффективности контактов организаций с их партнёрами в решении вопросов по проектам; <p>Разработка новых продуктов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – привлечение, по мере необходимости к сотрудничеству по реализации проектов сторонних исследователей и разработчиков. Содействие в заключении и реализации соглашений о партнёрстве; – содействие разработчикам проектов в продвижении инновационных проектов на различных стадиях их готовности, (разработка спецификаций на продукты, разработка прототипов, подача заявок на патентование, организация тестирования эффективности новых и изменённых продуктов и услуг); – организация представления проектов в конкурсах, выставках, венчурных ярмарках и других аналогичных мероприятиях; – осуществление мониторинга исполнения инновационных проектов; – заполнение заявок от предприятий и организаций для представления их на гранты и другие виды финансирования; – подготовка необходимых материалов для смежных подразделений ЦТТ и Некоммерческого партнёрства; – формирование отчётов о проведённой работе с проектами.

Структурное подразделение	Персонал (должности)	Численность	Должностные обязанности
1. Сектор технолог. аудита и мониторинга	1.1. Менеджер по технологическому аудиту и мониторингу	1 чел. – штатный специалист	<p>Консультационные и обучающие услуги</p> <ul style="list-style-type: none"> – участие в организации обучения и оказании консультационных услуг в сфере научно-технической экспертизы; – участие в разработке и предоставлении пакета по обучению в сфере поддержки, продвижения результатов инновационных проектов. <p>Информационная поддержка и продвижение проектов и услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> – поддержка информационных баз данных и Интернет-сайта; – участие в подготовке материалов о проектах для их продвижения на выставках и различных форумах; – участие в проведении рекламных компаний по освещению коммерциализуемых проектов и результатов их осуществления; – участие в подготовке информационных материалов о проектах для государственных структур и заполнение заявок на гранты.
	1.2. Эксперт по науке и технологиям	Кол-во чел. определяется менеджером по технологическому аудиту и мониторингу	<p>Договоры подряда</p> <ul style="list-style-type: none"> – Оказание консультационных услуг по экспертной оценке коммерциализуемых проектов в плане их научной ценности, эффективности и востребованности, а также определения реальных возможностей получения конечного продукта и его эффективной реализации.
2. Сектор трансфера технологий и маркетинга	2.1. Менеджер по маркетингу коммерциализуемых проектов	1 чел.- штатный специалист	<p>Определение рынков и потребителей</p> <p>Маркетинговый анализ коммерциализуемых проектов;</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение исследований, компеляция знаний и информации о рынке (рыночные ноу-хау) – обработка информации о рынках для выявления рыночных сегментов для продуктов и услуг, а также целевых групп потребителей; – отбор и проведение качественной и количественной оценки и анализа потребностей клиентов; – оценка инновационных проектов, технологий имеющих перспективу коммерциализации и создание базы данных таких проектов, (проведение интервью с потребителями, проведение анализа и исследований покупательского спроса); – идентификация коммерческого потенциала проектов в России и за рубежом; – определение основных целей, бизнес-концепции и организационной стратегии проектов; – ориентировочная экономическая оценка инновационных проектов, расчет стоимости; – оценка требований к продукту коммерциализации проекта; – определение соответствующих рынков, куда могут быть реализованы результаты коммерциализации проектов; – анализ и оценка конкуренции на рынке; <p>Поиск технологического партнёра коммерциализуемого проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> – поиск предприятий, заинтересованных во внедрении инновационных проектов, оценка их потребности в инновационных разработках и привлечение их к сотрудничеству; – заключение соглашений о партнёрстве; – определение инноваций, которые соответствуют нуждам предприятий; – определение требований к человеческим ресурсам, необходимым для осуществления проектов;

Структурное подразделение	Персонал (должности)	Численность	Должностные обязанности
2. Сектор трансфера технологий и маркетинга	2.1. Менеджер по маркетингу коммерциализуемых проектов	1 чел.- штатный специалист	<p>Рынок и продажи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – предоставление информации о рынке, конкурентах, потенциальных покупателях; – определение рекламной и ценовой стратегий; – определение условий продаж; – разработка маркетинговых писем для получения большего количества выгод; – разработка прогноза продаж. – определение рабочих компетенций для осуществления проектов; – содействие в разработке и реализации плана по маркетингу и продажам; – организация и проведение маркетинговых исследований и обеспечение маркетинговой поддержки проектов; – обеспечение качества результатов осуществления проектов; <p>Установление взаимодействия с участниками инновационной деятельности, фондами и государственными структурами;</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие в кооперации между наукой и производством; – подготовка к коммерциализации проектов, организованных и разрабатываемых членами Некоммерческого партнёрства и ЦТТ; – организация условий для реализации инновационных проектов в спин-аут и спин-офф компаниях; – формирование отчётов о коммерциализации проектов. <p>Консультационные услуги, обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – участие в организации обучения и оказание консультационных услуг в сфере научно-технической экспертизы; – участие в разработке и предоставлении пакета по обучению в сфере поддержки, продвижения результатов инновационных проектов. <p>Информационная поддержка проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – создание и ведение базы данных о коммерциализуемых проектах; – подготовка материалов для информационных ресурсов по коммерциализуемым проектам; – поддержка информационных баз данных и Интернет-сайта; – участие в подготовке материалов о проектах для выставок и различных форумов; – участие в проведении рекламных компаний по освещению коммерциализуемых проектов и результатов их осуществления; – участие в подготовке информационных материалов о проектах для государственных структур и заполнение заявок на гранты.

3. Сектор экономического и финансового сопровождения проектов	3.1. Менеджер по финансово-экономическим вопросам	1 чел. – штатный специалист	<p>Экономическая, финансовая оценка и поддержка инновационных проектов</p> <ul style="list-style-type: none"> – выполнение расчёта предварительной финансовой потребности для осуществления коммерциализации проекта; – разработка бизнес-планов по коммерциализации проектов, осуществляемых с участием ЦТТ и оказание услуг данного профиля для заинтересованных организаций и предприятий; – согласование бизнес-плана коммерциализации проекта и согласование его с партнёрами. – согласование объёмов финансирования с партнёрами и определение их возможностей по покрытию расходов; – отработка программы финансирования, поступления и расхода средств; – составление смет и графиков программы финансирования и контроль за их исполнением; – проведение расчётов для планов по развитию бизнеса клиентов ЦТТ; <p>Экономические и финансовые услуги по сопровождению проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация инвестирования средств в исследования, организуемые ЦТТ, разработку проектов и их коммерциализацию; – инвестиционное проектирование и подготовка предложений и смет по бюджетированию коммерциализации инновационных проектов; – разработка предложений по обеспечению финансирования и поступления инвестиций со стороны стейкхолдеров и из других источников; – поиск инвесторов и организация работы по привлечению инвестиций; – формирование отчётов о коммерциализации проектов;
---	---	-----------------------------	---

Структурное подразделение	Персонал (должности)	Численность	Должностные обязанности
3. Сектор экономического и финансового сопровождения проектов	3.1. Менеджер по финансово-экономическим вопросам	1 чел. – штатный специалист	<p>Управление бюджетом и внутренняя финансовая отчётность ЦТТ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – разработка бюджета ЦТТ; – управление финансовыми и материальными ресурсами, поступившими для осуществления деятельности ЦТТ от Некоммерческого партнёрства и из других источников; – осуществление финансовых и бухгалтерских операций, делегированных Некоммерческим партнёрством в ведение ЦТТ; – подготовка первичной финансовой отчётности ЦТТ для Некоммерческого партнёрства. <p>Консультирование и обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – участие в организации обучения и оказание консультационных услуг по экономическим вопросам коммерциализации проектов; – участие в разработке и предоставлении пакета по обучению в сфере экономической и финансовой поддержки коммерциализуемых проектов. – участие в подготовке информационных материалов. <p>Обеспечение поддержки при проведении встреч и обеспечение необходимыми для них средствами обслуживания.</p> <p>Оказание поддержки менеджерам при подготовке ими презентаций.</p>
4. Сектор юридического обеспечения	4.1. Юрист	1 чел. – штатный специалист	<p>Подготовка коммерческих контрактов и патентных соглашений. Проведение консультаций по коммерческому и международному праву в области научных и производственных отношений; Лицензирование, патентование и сертификация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – соблюдение административных требований норм Российского и международного законодательства, связанного с защитой интеллектуальных прав собственности, патентования и лицензирования ; – обеспечение соответствия товаров и услуг Российским и международным требованиям в области сертификации; – стандартизации; <p>Обеспечение юридической защиты, прав и интересов ЦТТ.</p> <p>Осуществление договорной работы ЦТТ.</p> <p>Обеспечение на должном уровне конфиденциальности информации.</p> <p>Осуществление контроля за соблюдением законодательства в области трудового права, безопасности и здоровья сотрудников.</p>

Определите ключевые требования к персоналу Форма Е

Персонал (должности)	Требования к образованию (профиль и уровень)	Требования к опыту работы, навыкам	Ключевые компетенции по должности

Определение ключевых требований к персоналу.

Форма Е

Персонал (должности)	Требования к образованию (профиль и уровень)	Требования к опыту работы, навыкам	Ключевые компетенции по должности
Директор ЦТТ	Высшее техническое или отраслевое образование или учёная степень в технических или отраслевых науках	Опыт руководства научно-производственным, производственно-коммерческим предприятием, опытным производством, службой маркетинга.	<ul style="list-style-type: none"> – Лидерские качества и понимание других – Ответственность и самооценка – Независимость и целостность личности, честность – Воздействие и убедительность – Адаптируемость и упорство – Общительность и создание системы связей – Планирование и организация – Делегирование полномочий – Контроль менеджмента – Творческий потенциал
Менеджер по технологическому аудиту и мониторингу	Высшее профессиональное (техническое или отраслевое) образование. Желательно наличие, учёной степени, образования в области инновационного менеджмента.	<ul style="list-style-type: none"> – Опыт научно-технической, инновационной, предпринимательской деятельности в научной области – Желателен опыт работы в области разработок новых технологий, маркетинга научных продуктов и технологий – Знание и опыт применения методик Технологического аудита (ТА) – Знание и опыт маркетинга в научно-технической сфере 	<ul style="list-style-type: none"> – Общительность – Хороший уровень устного общения – Способность убеждать – Коммуникабельность – Аналитическое мышление – Поведенческая гибкость – Письменная коммуникация – Способность к сотрудничеству – Ориентация на клиента – Сопrotивляемость обстоятельствам – Творческий потенциал
Менеджер по маркетингу коммерциализуемых проектов	Высшее профессиональное (техническое, инженерно-экономическое) образование. Желательно наличие образования (ДПО) в области инновационного менеджмента или в области маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> – Опыт производственного освоения научных разработок – Опыт создания экспериментальных производств – Опыт научно-технической, инновационной, предпринимательской деятельности в научной области – Желателен опыт работы в области разработок новых технологий, маркетинга научных продуктов и технологий – Знание и опыт маркетинга в научно-технической сфере 	<ul style="list-style-type: none"> – Способность к убеждению и воздействию – Хороший уровень устного общения – Управленческий контроль и лидерство в работе с клиентами – Аналитическое мышление – Коммуникабельность – Поведенческая гибкость – Письменная коммуникация – Способность к сотрудничеству – Ориентация на клиента – Ответственность и инициативность

Персонал (должности)	Требования к образованию (профиль и уровень)	Требования к опыту работы, навыкам	Ключевые компетенции по должности
Эксперт по науке и технологиям	Учёная степень в области технических или отраслевых наук	<ul style="list-style-type: none"> – Опыт научных исследований и разработок – Опыт ведения НИОКР – Опыт работы на экспериментальных производствах – Опыт производственного освоения современных технологий и выпуска новой продукции 	<ul style="list-style-type: none"> – Готовность работать в качестве эксперта по науке и технологиям – Самостоятельная мотивация, ответственность и энергичность – Решимость – Независимость – Честность – Способность работать в команде
Менеджер по финансово-экономическим вопросам	Высшее финансовое, экономическое образование	<ul style="list-style-type: none"> – Опыт бизнес-планирования, разработки бизнес-планов – Опыт финансово-экономической работы на экспериментальных производствах – Опыт расчёта смет, разработки бюджетов научных исследований и производств – Опыт ведения финансовой отчётности по научным разработкам и экспериментальным производствам 	<ul style="list-style-type: none"> – Планирование и организация – Креативность – Способность к аналитическому мышлению – Упорство – Управленческий контроль – Анализ проблем и проведение оценки – Независимость и честность – Способность работать в команде
Юрист	Высшее юридическое образование	<p>Опыт предоставления услуг по вопросам, связанным:</p> <ul style="list-style-type: none"> – с защитой интеллектуальных прав собственности; – сертификации – лицензирования; – Опыт подготовки коммерческих контрактов и соглашений; – Опыт ведения юридических консультаций 	<ul style="list-style-type: none"> – Способность работать в команде – Согласованность – Инициативность – Честность – Готовность принятия риска – Межличностная восприимчивость – Самостоятельная мотивация, ответственность и энергичность

Краткая информация о ЦТТ

Некоммерческим партнёрством «Инновационно-технологический бизнес-центр Ставропольского края принято решение – создать центр трансфера технологий, как структурное подразделение Некоммерческого партнёрства. Это позволит поддерживать ЦТТ и отрабатывать наиболее эффективные формы его деятельности, организационную структуру и функции.

Предполагается, что стратегию Центра трансфера технологий будут первоначально определять Правление учредителей Некоммерческого партнёрства на своих заседаниях.

Оперативное, текущее управление центром будет осуществляться руководителем Центра трансфера технологий, который будет иметь статус заместителя руководителя Некоммерческого партнёрства.

Наём персонала будет производиться руководителем Некоммерческого партнёрства по представлению его заместителя – руководителя ЦТТ. То есть, поиск и подбор персонала для центра находится непосредственно в компетенции руководителя ЦТТ.

По предварительной договоренности, офисом ЦТТ будет являться – офис Некоммерческого партнёрства.

Количество штатного персонала ЦТТ составляет 5 человек:

• директор ЦТТ	– 1 чел.
• менеджер по технологическому аудиту и мониторингу	– 1 чел.
• менеджер по маркетингу коммерциализуемых проектов	– 1 чел.
• менеджер по финансово-экономическим вопросам	– 1 чел.
• юрист	– 1 чел.

В перспективе, в случае положительных результатов деятельности ЦТТ, предполагается, что численность сотрудников будет увеличена за счёт введения в необходимом количестве специалистов в должности менеджера по проектам. Менеджеры по проектам будут работать на основе наработок и под руководством менеджера по технологическому аудиту и мониторингу и менеджера по маркетингу коммерциализуемых проектов, которые в данный момент являются основополагающими специалистами для развития деятельности ЦТТ. Последние же станут заместителями директора ЦТТ, курирующие и развивающие каждый своё направление. Менеджеры по проектам будут начинать свою работу с изучения опыта работы менеджера по технологическому аудиту и мониторингу и менеджера по маркетингу коммерциализуемых проектов и под их руководством. Это позволит избежать им ошибок в работе, и будет являться для них учебно-консультационной базой. Введение в штат нескольких менеджеров по проектам позволит группировать их в команды для осуществления наиболее сложных и объёмных проектов. Это позволит ускорить работу над проектами, повысить её эффективность и качество.

К внештатным сотрудникам ЦТТ будут относиться эксперты по науке и технологиям, которые будут приглашаться к сотрудничеству из состава Экспертного Совета Некоммерческого партнёрства или других научно-исследовательских, научно-производственных, организаций. Сотрудничество с ними предполагается осуществлять на некоммерческой основе – безвозмездно, на условиях оказания взаимовыгодных услуг и на условиях договора подряда. Количество и условия привлечения экспертов, привлекаемых к работе, будет определяться сотрудниками ЦТТ, ведущими работу по проектам.

Приложение 4

Примеры основных учредительных документов центров коммерциализации

Пример устава некоммерческого партнерства:

Устав некоммерческого партнерства

«Инновационно-технологический бизнес-центр Ставропольского края»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Некоммерческое партнерство «Инновационно-технологический бизнес-центр Ставропольского края», далее именуемое «Партнерство», является основанной на членстве некоммерческой организацией, учрежденной физическими и юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение целей, предусмотренных настоящим Уставом.
- 1.2. Партнерство осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», настоящим Уставом.
- 1.3. Партнерство имеет бессрочный характер деятельности.
- 1.4. Учредительным документом Партнерства является настоящий Устав.

2. НАИМЕНОВАНИЕ И МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ ПАРТНЕРСТВА

- 2.1. Полное официальное наименование Партнерства на русском языке: Некоммерческое партнерство «Инновационно-технологический бизнес-центр Ставропольского края».
- 2.2. Сокращенное официальное наименование Партнерства: НП «ИТЦ Ставропольского края».
- 2.3. Полное официальное наименование Партнерства на английском языке: Noncommercial partnership «Innovation Technologies Business Center of the Stavropol Territory».
- 2.4. Сокращенное официальное наименование Партнерства на английском языке: NCP ITC Stavropol Territory».
- 2.5. Местонахождение Партнерства: 355003, Россия, Ставропольский край, г.Ставрополь, ул. Ленина, 384.

3. ПРАВОВОЙ СТАТУС ПАРТНЕРСТВА

- 3.1. Партнерство приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.
- 3.2. Партнерство обладает обособленным имуществом, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, для достижения своих целей имеет право заключать договоры.
- 3.3. Партнерство имеет самостоятельный баланс, вправе в установленном порядке открывать счета, в том числе валютный, в банках и иных кредитных учреждениях на территории Российской Федерации и за ее пределами.
- 3.4. Партнерство имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Партнерство имеет штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.
- 3.5. Партнерство вправе создавать на территории Российской Федерации филиалы и открывать представительства в соответствии с законодательством Российской Федерации.
- 3.6. Филиал и представительство Партнерства не являются юридическими лицами, наделяются имуществом за счет Партнерства и действуют на основании утвержденного им положения. Имущество филиала или представительства учитывается на отдельном балансе и на балансе Партнерства. Руководители филиала и представительства назначаются Директором Партнерства и действуют на основании выданной им доверенности.
- 3.7. Филиал и представительство осуществляют деятельность от имени Партнерства. Ответственность за деятельность своих филиалов и представительств несет Партнерство.
- 3.8. Партнерство в интересах достижения целей, предусмотренных настоящим Уставом, может создавать другие некоммерческие организации, а также участвовать в других некоммерческих организациях и вступать в ассоциации, союзы.
- 3.9. Имущество, переданное Партнерству его членами, является собственностью Партнерства на праве общественной собственности. Члены Партнерства не отвечают по его обязательствам, а Партнерство не отвечает по обязательствам своих членов.

- 3.10. Вмешательство в деятельность Партнерства государственных, общественных или иных органов, кроме специально на то уполномоченных законодательством Российской Федерации, не допускается.
- 3.11. Партнерство в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность управленческих, финансово-хозяйственных документов, документов по личному составу и т.д.
- 3.12. Партнерство вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, не запрещенную законодательством Российской Федерации и соответствующую целям, для достижения которых оно создано.

Такой деятельностью признаются приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания Партнерства, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.

4. МИССИЯ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАРТНЕРСТВА.

4.1. Миссией Партнерства является:

- эффективное управление интеллектуальной собственностью путем консолидации в рамках Партнерства информации о финансовых, интеллектуальных, технологических и других видах ресурсов в виде инновационных проектов;
- организация канала доступа к данным ресурсам коммерчески активной части населения, способной довести проект до уровня готового высоколиквидного продукта, пользующегося спросом на потребительском рынке;
- организационное, юридическое, финансово-экономическое, информационно-аналитическое сопровождение реализации проектов коммерциализации объектов интеллектуальной собственности.

4.2. Главной целью создания и деятельности Партнерства является создание региональной составляющей национальной инновационной системы и содействие развитию инновационной деятельности на территории Ставропольского края.

4.3. Для достижения главной цели Партнерство осуществляет следующие виды деятельности:

- формирование и продвижение инновационных проектов ученых и индивидуальных разработчиков Ставропольского края с целью их коммерциализации;
- предоставление комплекса услуг и участие в реализации инновационных проектов;
- разработка структуры системного и оперативного мониторинга инновационных ресурсов;
- подготовка менеджеров в инновационной сфере;
- проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ;
- активное внедрение идеологии инновационного развития в общественное сознание;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

4.4. Основными задачами Партнерства являются:

- участие в разработке стратегических программ развития Ставропольского края, муниципальных объединений и отдельных предприятий;
- создание механизмов участия в инновационной деятельности всех заинтересованных субъектов;
- отбор и оценка проектов, обладающих коммерческим потенциалом;
- маркетинговое исследование регионального рынка и создание баз данных;
- создание информационного канала для продвижения инновационной продукции членов Партнерства и идеологии инновационного развития;
- разработка патентной и маркетинговой стратегии;
- обеспечение охраны объектов интеллектуальной собственности и ноу-хау;
- взаимодействие с учеными и предпринимателями с целью совместной деятельности в области коммерциализации результатов научно-технической деятельности;
- оценка интеллектуальной собственности;
- подготовка и экспертиза бизнес-планов;
- взаимодействие с инвестиционными источниками и их привлечение для реализации инновационных проектов;
- подготовка лицензионных соглашений, контрактов и других юридических документов;
- менеджмент реализуемых проектов;
- оказание правовой помощи в случае нарушения прав патентообладателя и недобросовестной конкуренции.

4.5. Принципы деятельности Партнерства:

- концентрация ресурсов на выделенных приоритетных направлениях;
- конкурсная форма предоставления ресурсной поддержки;
- договорная форма отношений между Партнерством и исполнителем инновационного проекта;
- добровольность, самоуправление, законность и равноправие участников;
- гласность в работе руководящих органов;
- плюрализм мнений при принятии решений и единство действий при их исполнении.

4.6. Партнерство в целях реализации уставных целей и задач вправе:

- пользоваться кредитами российских и иностранных банков и кредитных учреждений в российской и иностранных валютах;
- участвовать в государственных, муниципальных, частных, международных, социальных и гуманитарных программах и проектах, направленных на достижение уставных целей и задач Партнерства;
- инвестировать или размещать иным образом собственные средства;
- заниматься внешнеэкономической деятельностью в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;
- создавать в соответствии с законом некоммерческие организации, участвовать в хозяйственных обществах и товариществах на вере в качестве вкладчика, образовывать фонды, организовывать, проводить и финансировать научные исследования и разработки;
- формировать творческие коллективы, рабочие и исследовательские группы из числа ученых и специалистов;
- учреждать и награждать научными, учебными и иными премиями и стипендиями, организовывать конкурсы научных публикаций и работ, инновационных и венчурных проектов;
- осуществлять предпринимательскую деятельность, не запрещенную законодательством Российской Федерации и соответствующую уставным целям и задачам;
- сотрудничать с другими организациями и учреждениями, а также с государственными и муниципальными органами управления в сфере инновационной деятельности;
- осуществлять иную, не запрещенную законодательством Российской Федерации деятельность, способствующую достижению уставных целей и задач Партнерства.

4.7. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законодательством Российской Федерации, Партнерство может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Партнерство в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

5. ИМУЩЕСТВО ПАРТНЕРСТВА

5.1. Имущество Партнерства создается за счет:

- регулярных и единовременных поступлений от учредителей (членов), а именно первоначальных, ежегодных и целевых членских взносов;
- доходов от реализации товаров, работ, услуг;
- добровольных имущественных взносов и пожертвований;
- доходов от операций с ценными бумагами;
- средств, получаемых от выполнения договоров по уставным целям;
- доходов, получаемых от собственности Партнерства;
- доходов от предпринимательской деятельности;
- дивидендов (доходов, процентов), получаемых по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;
- других источников, использование которых не противоречит законодательству Российской Федерации.

5.2. Первоначальный членский взнос оплачивается каждым кандидатом в члены Партнерства и является вступительным взносом. Второй и последующие ежегодные членские взносы оплачиваются каждым членом Партнерства в течение первого календарного месяца следующего за отчетным финансовым годом. Физические и юридические лица, принимаемые в члены Партнерства, оплачивают вступительные и ежегодные взносы в течение 5 рабочих дней со дня принятия Правлением Партнерства положительного решения об их приеме.

5.3. Взносы могут оплачиваться деньгами, ценными бумагами, другим имуществом.

Стоимость вносимого имущества оценивается по согласованию между членом Партнерства и Общим собранием членов Партнерства в рублях. Члены Партнерства утрачивают право распоряжения имуществом, переданным в качестве взноса.

- 5.4. Размер, сроки и формы внесения членских взносов, устанавливаются Общим собранием членов Партнерства на основании сметы предстоящих затрат, представляемой Правлением Партнерства.
- 5.5. Вступительные и ежегодные членские взносы используются на содержание аппарата управления, консультационной службы и обеспечение деятельности, предусмотренной настоящим Уставом.
- 5.6. Целевые членские взносы предназначены для финансирования конкретных мероприятий и программ.
- 5.7. Партнерство использует переданное в пользование имущество члена Партнерства или арендует имущество для организации и осуществления уставной деятельности.
- 5.8. Партнерству принадлежит право собственности на денежные средства, другое имущество и иные объекты собственности, переданные физическими и юридическими лицами в форме взноса, дара, пожертвования, по завещанию или другим образом.
- 5.9. Партнерство вправе привлекать в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, дополнительные финансовые, в том числе валютные ресурсы, пожертвования и целевые взносы юридических и физических лиц, в том числе и иностранных.
- 5.10. Партнерство может иметь в собственности здания, сооружения, оборудование, инвентарь, денежные средства в рублях и иностранной валюте, ценные бумаги, иное имущество, основные фонды и оборотные средства, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе Партнерства.

Партнерство может иметь в собственности или бессрочном пользовании земельные участки и другое не запрещенное законодательством Российской Федерации имущество.

5.11. Доходы от предпринимательской и иной деятельности, равно как и спонсорская, гуманитарная, благотворительная и иная помощь должны быть направлены только для выполнения уставных задач Партнерства и не перераспределяются между учредителями Партнерства.

6. УЧРЕДИТЕЛИ И ЧЛЕНЫ ПАРТНЕРСТВА

- 6.1. Членами Партнерства могут быть российские и зарубежные юридические и (или) физические лица, принятые в установленном настоящим Уставом порядке, выполняющие его требования, внесшие вступительный взнос и содействующие выполнению задач, целей настоящего Устава.
- 6.2. Учредителями Партнерства являются члены, учредившие Партнерство и подписавшие учредительный договор.
- 6.3. Партнерство ведет реестр своих членов и обеспечивает его хранение. В реестре указываются следующие сведения о каждом члене Партнерства:
 - а) для юридических лиц:
 - полное официальное наименование;
 - почтовый адрес;
 - информация о государственной регистрации в качестве юридического лица;
 - информации о постановке на учет в налоговом органе;
 - банковские реквизиты;
 - контактный телефон и факс;
 - адрес электронной почты;
 - фамилия, имя и отчество руководителя и полномочного представителя.
 - б) для физических лиц:
 - паспортные данные;
 - почтовый адрес;
 - контактный телефон и факс;
 - адрес электронной почты.
- 6.4. Члены Партнерства обязаны своевременно информировать Партнерство об изменении сведений, указанных в п. 6.3. В случае непредставления информации об изменении своих данных, Партнерство не несет ответственности за причиненные в связи с этим неудобства, ограничения в правах или убытки члена Партнерства.

7. ПОРЯДОК ПРИЕМА И ВЫХОДА ЧЛЕНОВ ПАРТНЕРСТВА

- 7.1. Прием нового члена Партнерства осуществляется Правлением Партнерства на основании поданных Директору Партнерства документов: заявления на имя Директора, резюме заявителя (для физических лиц) и двух рекомендаций от членов Правления.
- 7.2. Директор Партнерства представляет заявителя на ближайшем со дня подачи заявления (но не позднее 30 дней) заседании Правления Партнерства.
- 7.3. Правление Партнерства принимает решение об удовлетворении просьбы заявителя или об отказе в ней. С момента принятия положительного решения и оплаты вступительного взноса, заявитель считается принятым в число членов Партнерства и имеет право голоса на Общих собраниях.
- 7.4. Выход члена из состава Партнерства осуществляется путем подачи письменного заявления.
- 7.5. После поступления заявления о выходе члена из состава Партнерства, не позднее месяца после этого, Правление Партнерства обязано:
 - определить сроки возврата, но не ранее окончания финансового года, имущества или стоимости этого имущества в пределах стоимости имущества, переданного данным членом в собственность Партнерства (за исключением членских взносов);
 - определить сроки возврата имущества, переданного данным членом во временное пользование Партнерства;
 - определить размер и сроки возврата членом имущества, приобретенного им за счет средств Партнерства или находящегося у него в пользовании;
 - произвести финансовые расчеты с выбывающим членом по договорам, заключенным с Партнерством;
 - определить порядок выполнения членом принятых на себя ранее обязательств по отношению к другим членам Партнерства и к Партнерству;
 - определить условия, форму и порядок возврата вышеуказанного имущества или его стоимости;
 - решить иные вопросы, связанные с выходом члена из Партнерства;

После решения вышеперечисленных вопросов на ближайшем заседании Правления Партнерства утверждается решение о выведении из состава членов Партнерства заявителя.

- 7.6. Членские взносы при выходе участника из Партнерства возврату не подлежат.
- 7.7. В случае невнесения ежегодного взноса членом Партнерства в соответствии с п. 4.2. настоящего Устава, ему выносится письменное предупреждение Директором Партнерства. В случае невнесения ежегодного взноса в течение трех месяцев после предупреждения, член Партнерства исключается из него автоматически, о чем объявляется на очередном заседании Правления Партнерства и (или) общем собрании членов Партнерства.

8. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ЧЛЕНОВ ПАРТНЕРСТВА

- 8.1. Члены Партнерства имеют право:
 - 1) участвовать в управлении делами Партнерства;
 - 2) избирать и быть избранным в органы управления Партнерства;
 - 3) получать информацию о деятельности Партнерства в порядке, устанавливаемом Уставом Партнерства;
 - 4) по своему усмотрению выходить из Партнерства;
 - 5) вносить предложения в повестку дня Общего собрания членов Партнерства;
 - 6) обращаться в руководящие органы Партнерства по любым вопросам, связанным с его деятельностью;
 - 7) пользоваться услугами Партнерства в порядке, определенном настоящим Уставом и локальными правовыми актами Партнерства;
 - 8) вносить предложения об улучшении деятельности Партнерства, устранении недостатков в работе его органов;
 - 9) передавать в оперативное управление или в собственность Партнерства финансовые ресурсы, имущество;
 - 10) получать при выходе из Партнерства часть его имущества или стоимость этого имущества в пределах стоимости имущества, переданного членами Партнерства в его собственность, за исключением членских взносов;
 - 11) получать в случае ликвидации Партнерства часть его имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, либо стоимость этого имущества в пределах стоимости имущества, переданного членами Партнерства в его собственность.
- 8.2. Члены Партнерства обязаны:
 - 1) соблюдать положения настоящего Устава и локальных правовых актов Партнерства;
 - 2) выполнять решения, принятые руководящими органами Партнерства в пределах их компетенции;
 - 3) принимать активное участие в деятельности Партнерства;
 - 4) своевременно вносить ежегодные и целевые взносы, размер которых определяется Общим собранием членов Партнерства;

- 5) предоставлять информацию, необходимую для решения вопросов, связанных с деятельностью Партнерства.
- 8.3. Права членов Партнерства не могут быть переданы третьим лицам.
- 8.4. Член Партнерства, систематически не выполняющий или ненадлежащим образом выполняющий свои обязанности, либо нарушивший принятые на себя обязательства перед Партнерством, либо своим поведением причинивший вред деловой репутации Партнерства, а также препятствующий своими действиями или бездействием нормальной работе Партнерства, может быть исключен из него по решению большинства остающихся членов Партнерства, принятому на общем собрании членов Партнерства. Исключенный член Партнерства имеет право на получение части имущества в соответствии с пп. 11 п. п. 8.1. Настоящего Устава.

9. ПОРЯДОК УПРАВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСТВОМ

9.1. Органы управления Партнерства:

- Общее собрание членов Партнерства – высший орган управления.
- Правление Партнерства – постоянно действующий коллегиальный исполнительный орган.
- Директор – единоличный исполнительный орган.

9.2. К исключительной компетенции Общего собрания относятся:

- 1) изменение Устава Партнерства;
- 2) определение приоритетных направлений деятельности Партнерства, принципов формирования и использования его имущества;
- 3) избрание и досрочное прекращение полномочий членов Правления Партнерства, а также переизбрание одного или несколько членов Правления Партнерства в случае, если член (члены) Правления Партнерства отсутствует на заседаниях (собраниях) Партнерства более чем 3 раза подряд без уважительной причины;
- 4) исключение из членов Партнерства в соответствии с п. 8.4. настоящего устава по представлению Правления Партнерства;
- 5) избрание и досрочное прекращение полномочий Директора Партнерства;
- 6) утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса;
- 7) утверждение финансового плана Партнерства и внесение в него изменений;
- 8) утверждение размера, сроков, порядка и формы внесения членских взносов по представлению Правления Партнерства;
- 9) создание филиалов и открытие представительств Партнерства;
- 10) избрание ревизионной комиссии Партнерства;
- 11) реорганизация и ликвидация Партнерства.

9.3. Общее собрание членов Партнерства правомочно, если на указанном собрании присутствует более половины его членов. Общее собрание избирает из числа своих членов Председателя и секретаря собрания.

Решения Общего собрания членов Партнерства принимаются большинством голосов членов Партнерства, присутствующих на Общем собрании.

- 9.4. Очередное годовое общее собрание членов Партнерства созывается не реже 1 раза в год и не позднее шести месяцев по окончании финансового года. Общие собрания, созываемые помимо годового, являются внеочередными.
- 9.5. Внеочередные Общие собрания Партнерства созываются по мере необходимости по инициативе не менее 1/2 состава членов Правления Партнерства, Директора, Ревизионной комиссии, не менее 1/3 от числа членов Партнерства – в течение 30 дней со дня уведомления Директора Партнерства. Днем уведомления считается день получения Директором Партнерства письменного заявления с требованием о созыве внеочередного Общего собрания членов Партнерства с указанием повестки дня.
- 9.6. Порядок созыва и деятельности Общего собрания членов Партнерства определяются настоящим Уставом, положением «Об общем собрании членов Партнерства», утверждаемым Общим собранием членов.
- 9.7. Правление Партнерства состоит не менее чем из пяти человек.
- 9.8. К исключительной компетенции Правления Партнерства относятся:
- 1) утверждение целевых направлений, программ и планов;
 - 2) рассмотрение заявлений о приеме в члены Партнерства и добровольном выходе из состава членов Партнерства и принятие решений по данным заявлениям (кроме случая исключения членов из Партнерства);

- 3) назначение руководителей филиалов и представительств Партнерства;
- 4) организация выполнений решений, принятых общими собраниями членов Партнерства;
- 5) привлечение для осуществления уставной деятельности дополнительных источников финансовых и материальных средств;
- 6) принятие решения о создании других некоммерческих организаций, а также об участии в других некоммерческих организациях и о вступлении в ассоциации, союзы;
- 7) утверждение Положения «О Научно-техническом совете Партнерства»;
- 8) установление и представление общему собранию членов Партнерства на утверждение размера членских взносов, сроков, порядка и формы их уплаты, на основании сметы предстоящих затрат по представлению Директора Партнерства;
- 9) привлечение аудитора (аудиторской фирмы) для обеспечения проверки финансово – хозяйственной деятельности Партнерства;
- 10) принятие решений о вынесении на общее собрание списка кандидатур и вопросов об исключении из членов Партнерства

9.9. В состав Правления Партнерства избираются учредители (их представители) и члены Партнерства, а также могут входить иные лица. В случае выбытия учредителя из Партнерства членство в Правлении Партнерства за ним не сохраняется.

9.10. Порядок образования, созыва, работы, а также полномочия Правления Партнерства определяются настоящим Уставом и Положением «О Правлении Партнерства».

9.11. В обязанности Правления Партнерства входит предоставление информации членам Партнерства о деятельности Партнерства. В случае письменного обращения члена Партнерства за предоставлением вышеуказанной информации, Правление Партнерства обязан направить письменный ответ в 15-ти дневный срок с момента письменного обращения члена Партнерства.

9.12. Заседание Правления Партнерства правомочно, если на указанном заседании присутствует более половины его членов.

Решения Правления Партнерства принимаются большинством голосов его членов, присутствующих на заседании. В случае равенства голосов членов Правления Партнерства по принимаемым Правлением решениям правом решающего голоса обладает Председатель Правления Партнерства.

9.13. Председатель Правления Партнерства организует его работу, осуществляет контроль за исполнением членами Правления Партнерства решений, принятых на заседаниях Правления, созывает заседания Правления и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола.

9.14. Члены Правления Партнерства выполняют свои обязанности безвозмездно либо за материальное вознаграждение. Размер вознаграждения устанавливается общим собранием членов Партнерства.

9.15. Единоличным исполнительным органом Партнерства является Директор.

9.16. Директор руководит текущей деятельностью Партнерства и решает все вопросы, которые не составляют исключительную компетенцию других органов Партнерства.

9.17. Директор избирается общим собранием членов Партнерства сроком на пять лет.

9.18. Директор подотчетен Общему собранию членов Партнерства и организует выполнение его решений. Директор несет ответственность за свои действия (бездействие) перед Партнерством и его членами в случаях и порядке, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

9.19. Директор без доверенности действует от имени Партнерства и представляет его интересы.

9.20. Директор вправе распоряжаться имуществом и денежными средствами Партнерства в соответствии с целями и задачами деятельности Партнерства, решениями органов управления Партнерства. Директор заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета, издает приказы и распоряжения, дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Партнерства, по вопросам, относящимся к его компетенции.

9.21. В компетенцию Директора также входит:

- 1) руководство текущей хозяйственной деятельностью Партнерства, материально – техническое обеспечение деятельности Партнерства;
- 2) организация предпринимательской деятельности в соответствии с п. 3.12. настоящего Устава, решение вопросов о направлении материально-технических средств на соответствующие настоящему уставу цели Партнерства;
- 3) приобретение, продажа, передача в аренду, передача в залог и (или) распоряжение иным образом любым имуществом Партнерства в соответствии с его уставными целями;
- 4) представление Общему собранию членов ежегодного отчета о поступлении и расходовании средств;
- 5) представление Правлению Партнерства сметы предстоящих затрат;
- 6) распределение чистой прибыли, полученной от предпринимательской деятельности, по целевым направлениям, утвержденным Правлением Партнерства;

- 7) организация проведения очередных и внеочередных собраний членов Партнерства;
- 8) утверждение структуры управления деятельностью Партнерства, закрепление ответственных лиц за определенные направления деятельности Партнерства, штатного расписания и должностных обязанностей;
- 9) решение кадровых и других вопросов, не относящихся к исключительной компетенции Общего собрания членов Партнерства.

9.22. Полномочия Директора и порядок его деятельности определяются настоящим Уставом и трудовым договором, заключаемым с ним. Трудовой договор с директором от имени Партнерства заключает Председатель Правления Партнерства.

9.23. Директор назначает своих заместителей сроком на один год, приказом распределяет обязанности между ними и выдает каждому постоянную доверенность на осуществление соответствующих функций от имени Партнерства.

Заместители Директора возглавляют отдельные направления работы в соответствии с приказом. В случае невозможности исполнения Директором своих обязанностей, его функции временно, до назначения нового Директора, переходят к заместителю Директора, уполномоченному Правлением Партнерства. Директор считается отсутствующим, если он не может исполнять свои обязанности по состоянию здоровья либо вследствие нахождения в отпуске, командировке и т.п.

9.24. Директор Партнерства и его заместители входят в состав Правления Партнерства. Не допускается совмещение должности Председателя Правления с должностью Директора Партнерства.

10. КОНТРОЛЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПАРТНЕРСТВА

10.1. Контроль за финансовой деятельностью Партнерства осуществляет Ревизионная комиссия.

10.2. Ревизионная комиссия избирается сроком на пять лет. Заседания Ревизионной комиссии проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

10.3. Руководство Ревизионной комиссией осуществляет ее Председатель, избираемый на заседании Ревизионной комиссии по представлению Директора Партнерства и утверждаемый Правлением Партнерства.

10.4. Ревизионная комиссия:

- контролирует финансовую и хозяйственную деятельность исполнительного органа;
- осуществляет ревизию расходования денежных средств и материальных ценностей;
- проверяет сроки и правильность прохождения дел, работу с предложениями и заявлениями в исполнительном органе;
- осуществляет контроль за подготовкой отчетов об исполнении сметы доходов и расходов.

10.5. Ревизия финансово-хозяйственной деятельности Партнерства проводится не реже одного раза в год.

11. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ

11.1. Партнерство ведет бухгалтерский учет, статистическую и иную отчетность, предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики, налоговым органам, учредителям и иным лицам в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

11.2. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Партнерстве, своевременное представление отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности Партнерства, представляемых членам Партнерства и иным лицам, несет Директор в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

11.3. Размеры и структура доходов Партнерства, а также сведения о размерах и составе имущества Партнерства, ее расходах, численности и составе работников, об оплате их труда, об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности Партнерства не могут быть предметом коммерческой тайны.

12. ПОРЯДОК РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ

12.1. При реорганизации Партнерства его права и обязанности переходят к его правопреемникам в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.

12.2. Реорганизация может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

Партнерство может преобразоваться в общественную организацию (объединение), фонд или автономную некоммерческую организацию, а также в хозяйственное общество в случаях и порядке, которые установлены федеральным законом. Решение о преобразовании Партнерства принимается учредителями единогласно.

12.3.Партнерство может быть ликвидировано:

- по решению Общего собрания членов Партнерства,
- по решению суда.

12.4.Ликвидация Партнерства осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации, и влечет за собой его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

12.5.Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество либо стоимость его подлежит распределению между членами Партнерства пропорционально размера их добровольных имущественных взносов.

Остальная часть имущества, стоимость которого превышает размер имущественных взносов членов Партнерства, направляется на цели, в интересах которых Партнерство было создано и (или) на благотворительные цели.

Если имущества, имеющегося у Партнерства, недостаточно для оплаты стоимости вкладов, переданных членами в его собственность, то оно распределяется пропорционально долям вступительных взносов.

12.6.Ликвидация Партнерства считается завершенной, а Партнерство прекратившим существование, с момента исключения его из Государственного реестра.

12.7.При реорганизации Партнерства все документы (управленческие, финансово-хозяйственные, по личному составу и др.) передаются в соответствии с установленными правилами его правопреемнику.

13. ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ УЧРЕДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

13.1.Изменения в устав Партнерства вносятся по решению Общего собрания членов Партнерства и вступают в силу с момента их государственной регистрации.

13.2.Государственная регистрация изменений устава Партнерства осуществляется в порядке, установленном федеральными законами.

Приложение 5

Примеры основных учредительных документов центров коммерциализации (для неюридических лиц)

Пример 1: ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОФИСЕ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ (Структурное подразделение государственной исследовательской организации)

1. Общие положения

1.1. Офис коммерциализации технологий (*наименование организации, в которой создается структурное подразделение*) (далее именуется – ОКТ), созданный в соответствии с Приказом Директора (*наименование организации, в которой создается структурное подразделение*) от 00.00.0000 №XXX, а также Распоряжением/приказом (*наименование вышестоящей организации – в тех случаях, когда необходимо*) от 00.00.0000 №XXX, является самостоятельным структурным подразделением (*наименование организации, в которой создается структурное подразделение*) (далее Организация).

1.2. ОКТ подчиняется (*должностное лицо Организации*). ОКТ осуществляет свою деятельность во взаимодействии с административными, научными, учебными, производственными и иными подразделениями Организации.

1.3. ОКТ осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Уставом Организации и настоящим Положением.

1.4. ОКТ осуществляет работу, целью которой является создание дохода от использования результатов научных исследований, научных компетенций Организаций.

1.5. ОКТ укомплектовывается высококвалифицированными специалистами, имеющими высшее образование, опыт работы, а также специальное образование в области коммерциализации научных разработок. Кроме того, к работе могут быть привлечены сторонние специалисты по индивидуальным трудовым договорам.

1.6. ОКТ не является юридическим лицом, имеет бланки и эмблему.

2. Основные направления деятельности ОКТ.

2.1. Основной целью ОКТ является коммерциализация результатов исследований в области (*области и направления специализации ОКТ*).

2.2. Конкретными направлениями работ ОКТ являются:

2.2.1. создание инструмента коммерциализации научных исследований и разработок в Организации;

2.2.2. коммерциализация научных разработок;

2.2.3. организационная, техническая и финансовая помощь научному коллективу в коммерциализации технологий;

2.2.4. организация обучения персонала Организации в области инновационного менеджмента

2.3. Для достижения основной цели ОКТ:

2.3.1. Разрабатывает и совершенствует Положение Организации о работе с интеллектуальной собственностью, в котором отражаются права и обязанности сотрудников Организации по отношению к интеллектуальной собственности.

2.3.2. Собирает информацию о научных разработках Организации.

2.3.3. Анализирует полученную информацию, проводит предварительные маркетинговые исследования, экспертную оценку и принимает решение о коммерциализации наиболее перспективных разработок. Представляет список отобранных разработок (*наименование должностного лица Организации*) для утверждения.

2.3.4. Разрабатывает и реализует оптимальную схему защиты интеллектуальной собственности, разрабатывает стратегию ее коммерциализации.

2.3.5. Определяет источники финансирования для коммерциализации отобранных разработок. Представляет разработки на конкурсах, выставках и т.д.

2.3.6. Проводит переговоры с потенциальными покупателями (совместно с Администрацией Организации).

2.3.7. Готовит и сопровождает лицензионные соглашения (подписание, контроль за своевременностью платежей, распределение дохода внутри Организации).

2.3.8. Готовит и сопровождает инновационные проекты, связанные с созданием нового предприятия (участие Организации и ее сотрудников в качестве учредителей, переход сотрудников Организации на работу во вновь созданное предприятие, оформление договорных отношений между Организацией и новым предприятием, консультирование в разработке бизнес-проекта, содействие в поиске источников посевного капитала).

2.3.9. Организует совместные мероприятия сотрудников Организации и представителей бизнеса (семинары, конференции, круглые столы).

2.3.10. Осуществляет поиск и анализ информации о технологических запросах в секторах рынка, связанных с научной деятельностью сотрудников Организации.

2.3.11. Ведет информационные базы данных по разработкам Организации, выставляемым на продажу.

2.3.12. Осуществляет в установленном порядке подготовку, выпуск и распространение информационных и других материалов о деятельности ОКТ.

3. Права ОКТ

3.1. Для обеспечения возложенных на него задач и функций ОКТ имеет право:

3.1.1. Запрашивать у сотрудников Организации сведения о результатах научных исследований, необходимые для оценки их коммерческого потенциала, по установленной форме.

3.1.2. Представлять разработки Организации, выставляемые на продажу, на конкурсах, выставках и т.д.

3.1.3. Проводить предварительные встречи с потенциальными покупателями интеллектуальной собственности, созданной в Организации, инициировать и участвовать в официальных переговорах по заключению лицензионных соглашений и иных формах коммерциализации интеллектуальной собственности.

3.1.4. Получать долю финансирования, причитающуюся ему при получении дохода от коммерциализации научных разработок согласно настоящему положению.

3.1.5. Получать любые сведения у служб Организации, касающиеся использования средств, поступивших от коммерциализации интеллектуальной собственности.

3.1.6. Получать необходимое содействие у сотрудников Организации для осуществления своих функций.

3.1.7. Привлекать ведущих ученых и специалистов, формировать временные творческие коллективы для выполнения работ по гражданско-правовым договорам.

4. Основные обязанности

4.1. Обязанности ОКТ:

4.1.1. Иметь полную информацию о разработках Университета, имеющих коммерческий потенциал.

4.1.2. Своевременно информировать разработчиков и руководство Организации о необходимости коммерциализации отобранных разработок.

4.1.3. Совместно с другими подразделениями Организации и с разработчиками определять и осуществлять оптимальную стратегию защиты и коммерциализации интеллектуальной собственности.

4.1.4. Совместно с разработчиками осуществлять поиск источников финансирования для коммерциализации разработок.

4.1.5. Содействовать коммерциализации разработок Организации в любых формах.

4.1.6. Отслеживать интересы Организации и разработчиков при осуществлении любых действий, связанных с коммерциализацией разработок.

4.1.7. Осуществлять контроль за полнотой и правильностью платежей, поступающих в Организацию за счет коммерциализации интеллектуальной собственности.

5. Ресурсное обеспечение ОКТ

5.1. ОКТ разрабатывает и согласует с руководством Организации производственно-тематический план своей деятельности, определяет перспективы своего социально-экономического развития.

5.2. ОКТ заключает договоры о коммерциализации разработок с авторами, внедренческими структурами, инвесторами и т.д., в которых оговариваются права и обязанности Организации и авторов между собой по отношению к интеллектуальной собственности, а также определяется порядок и размеры распределения доходов.

5.3. Финансирование научно-производственной, образовательной и хозяйственной деятельности ОКТ осуществляется за счет:

5.3.1. Средств бюджетов различного уровня.

5.3.2. Средств, получаемых от выполнения договоров коммерциализации разработок:

– 10 % от суммы внебюджетного финансирования, привлеченного ОКТ для коммерциализации разработки;

– 10 % от сумм, поступивших в Организацию за счет любых форм коммерциализации разработки (лицензионные платежи, дивиденды, роялти и т.д.).

5.3.3. Средств, получаемых от реализации собственной научно-технической продукции (услуг).

5.3.4. Других источников, не противоречащих действующему законодательству и Уставу Организации.

5.4. Финансовые средства, оставшиеся после расчётов с бюджетом, уплаты обязательных платежей Организации остаются на лицевом счёте ОКР, распределяются руководителем ОКТ.

5.5. Имущество ОКТ составляют закреплённые за Организацией на праве оперативного управления и переданные ОКТ объекты основных средств, иное имущество и имущество, приобретенное ОКТ за счет собственных средств.

6. Управление деятельностью ОКТ

6.1. Руководство ОКТ осуществляет исполнительный директор, назначаемый руководителем Организации.

6.2. Исполнительный директор ОКТ на основе настоящего Положения:

6.2.1. Формирует структуру и разрабатывает планы работ ОКТ, отвечающие целям и задачам ОКТ, утверждаемые руководством Организации.

6.2.2. Разрабатывает смету доходов и расходов внебюджетной деятельности и представляет на утверждение руководству Организации.

6.2.3. Издает распоряжения по деятельности ОКТ, разрабатывает должностные инструкции сотрудников.

6.2.4. Решает иные вопросы в рамках законодательства, настоящего положения и Устава Организации.

6.3. Научное руководство ОКТ и контроль за его деятельностью осуществляет (наименование должностного лица Организации).

7. Реорганизация и прекращение деятельности ОКТ

7.1. Реорганизация ОКТ осуществляется по решению Руководства Организации.

7.2. Деятельность ОКТ может быть прекращена в установленном законодательством порядке.

Пример 2: Договор простого товарищества (Договор о совместной деятельности)

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «XXX», далее – «XXX», в лице директора XXX, действующего на основании устава; Некоммерческое партнерство (НП) «YYY», далее – «YYY», в лице директора YYY, действующего на основании устава, гражданин Российской Федерации, индивидуальный предприниматель ZZZ, ИНН _____, далее – Товарищ ZZZ, они же – Товарищи, Участники Договора, заключили Договор о следующем:

1. Все приложения являются неотъемлемой частью Договора.

2. Местонахождением Товарищей и местом хранения Первого экземпляра Договора, а также дел определен офис ООО «XXX».

3. Целью Сторон является _____ для извлечения прибыли.

4. Для достижения цели Товарищи обязуются объединить вклады и действовать совместно без образования юридического лица.

5. Объединяемая сумма вкладов _____ (_____) руб. Из них денежные средства – _____ (_____) руб.

6. Товарищи обязались в срок до «__» _____ 20__ г. полностью внести свои вклады в следующих долях (в рублях, в процентах):

6.1. «XXX» – _____ (_____) рублей, или X%.

6.2. «YYY» – _____ (_____) рублей, или Y%.

6.3. ZZZ – _____ (_____) рублей, или Z%.

Итого: _____ (_____) рублей, или 100%.

6.4. «XXX» вносит:

а) денежные средства – _____ (_____) руб.,

б) оборудованием _____, состоящего из (приложение 1), оценено в _____ (_____) руб.

Итого: _____ (_____) руб.

6.5. «YYY» вносит:

а) денежные средства – _____ (_____) руб.,

б) оборудованием _____, состоящего из (приложение 2), оценено в _____ (_____) руб.

Итого: _____ (_____) руб.

6.6. ZZZ покрывает свой взнос в размере _____ (_____) руб. профессиональными навыками, деловыми связями.

7. Имущество, которым обладают Товарищи на правах собственности, передается ими в пользование простому товариществу и на время действия Договора (для удобства расчетов) составляет их общую собственность, а по окончании срока действия Договора или в случае выхода Товарища из Договора возвращается собственнику в натуре без компенсации и/или вознаграждения в том виде, в каком оно окажется на дату выхода или прекращения Договора.

8. Обязанности по содержанию внесенного и приобретенного имущества возлагаются на собственников.

9. Риск случайной гибели и случайного повреждения имущества, имеющего собственника, возлагается на него.

10. Расходы, необходимые для выполнения обязанностей (п.8), а также другие общие расходы и убытки определяются пропорционально стоимости вкладов Товарищей – пропорцией X:Y:Z, где X долей принадлежат «XXX», Y доли – «YYY», Z одна доля – ZZZ.

11. Товарищи обязуются пользоваться общим имуществом строго в соответствии с его назначением и целью Договора.

12. Стороны решили: прежде чем приобретать новое имущество, они сначала должны определить его собственника из своего числа с тем, чтобы передать его собственнику в натуре в соответствии с п.7. Если собственник не определен, приобретенное имущество подлежит по прошествии надобности реализации.

13. Товарищи не вправе в течение срока действия Договора распоряжаться своей долей в общем имуществе. В частности, должник простого товарищества не вправе зачесть ему своего требования к одному из Товарищей. Равно как Товарищ не вправе зачесть своему должнику требования простого товарищества к последнему.

14. Полученные в результате совместной деятельности доходы, приобретенное имущество и произведенная (закупленная) продукция признаются общей долевой собственностью.

15. Вклады Товарищей (п.6) и все приобретенное в результате совместной деятельности имущество (п.14) составляют общее имущество Товарищей.

16. Ведение бухгалтерского учета общего имущества Товарищей возлагается на ООО «XXX».

17. Все дела простого товарищества решаются голосованием по схеме:

каждый Товарищ имеет число голосов пропорционально стоимости его вклада, а именно: «XXX» – X голосов, «YYY» – Y голоса, ZZZ – Z голоса. В случае равенства голосов:

- решение не принимается,
- переходят ко 2-му этапу голосования, если на этом настаивает хотя бы один Товарищ;

каждый Товарищ имеет один голос. В случае, если одна сторона воздержалась от голосования (при равенстве голосов), решение не принимается и вопрос закрывается.

Только при наличии новой, дополнительной, уточненной информации вопрос может быть вновь поставлен на голосование.

18. Товарищам запрещается заключать сделки как от имени простого товарищества, так и от своего имени в интересах простого товарищества, если они не были предметом предварительного рассмотрения или по ним не было принято решение (последствия см. п.26).

19. Товарищам запрещается заключать от своего или чужого имени, за свой или чужой счет сделки, однородные заключенным простым товариществом (последствия п.26).

20. Товарищ, совершивший в общих интересах какие-либо сделки или действия, в отношении которых его право на ведение дел Товарищей было протокольно ограничено, может требовать возмещения произведенных им за свой счет расходов, если докажет, что имелись достаточные основания полагать, что эти сделки или действия необходимы в интересах всех Товарищей. Товарищи, понесшие вследствие таких сделок или действий убытки, вправе требовать их возмещения.

21. Ведение общих дел товарищества (переписка, заключение договоров, подписание документов и т.п.) возлагается на Сидорова, чьи полномочия удостоверяются нотариально заверенной доверенностью, выданной ему другими Товарищами.

22. Товарищи вправе в любое время знакомиться со всей документацией по ведению дел. Отказ в этом праве или его ограничение, в том числе по соглашению Товарищей, не допускается.

23. С целью концентрации сил, средств и времени Товарищи договорились на период действия Договора, что они (каждый в отдельности или в сговоре) обязуются воздерживаться от заключения договоров, аналогичных данному (по названию).

24. Товарищи договорились воздерживаться перед третьими лицами от критических замечаний в отношении друг друга по основной деятельности каждого.

25. По всем общим обязательствам независимо от основания их возникновения Товарищи отвечают солидарно.

26. Товарищ, нарушивший пп.18, 19 Договора, обязан добровольно или по решению Товарищей:

- возместить причиненный Товарищам убыток;
- или передать простому товариществу всю приобретенную от вышеуказанных действий выгоду.

27. Товарищ, уплативший долг простого товарищества, имеет право регресса к остальным Товарищам соразмерно их долям участия в убытках (п.10).

28. Товарищи обязаны погасить регрессные требования в течение _____ дней со дня оплаты Товарищем долга.

29. Прибыль, полученная в результате совместной деятельности, распределяется пропорционально стоимости вкладов Товарищей в общее дело, т.е. как X:Y:Z (п.10).

30. Товарищ вправе требовать расторжения Договора в отношении между собой и остальными Товарищами только по уважительной причине и с возмещением оставшимся Товарищам реального ущерба, причиненного расторжением Договора.

К уважительным причинам относятся:

30.1. Причины, признанные таковыми Товарищами, как зафиксированные в Договоре, так и возникшие в процессе его исполнения.

30.2. Нарушение любого пункта Договора любым Товарищем.

30.3. Понуждение Товарища стать собственником приобретаемого имущества.

30.4. Нарушение п.28 Договора.

30.5. Независимо от возмещения убытков или переуступки выгоды (п.26) нарушение пп.18, 19 (кроме случаев добровольного исполнения).

31. Товарищ вправе выйти из простого товарищества, предупредив об этом остальных Товарищей не менее чем за _____ дней (месяцев).

32. Выбывающему Товарищу причитается его доля: в имуществе, в доходах и в долгах простого товарищества.

33. Раздел имущества, находящегося в общей собственности, производится по договоренности сторон с соблюдением правил Гражданского кодекса Российской Федерации.

34. Если никто из Товарищей не пожелал приобрести имущество, находящееся в общей собственности и не имеющее собственника, оно подлежит реализации.

35. С момента прекращения Договора Товарищи несут солидарную ответственность по неисполненным общим обязательствам в отношении третьих лиц.

36. Товарищ, фактически прекративший участие в Договоре, отвечает перед третьими лицами по общим основаниям, возникшим в период его участия в Договоре, до тех пор, пока этот Договор не будет:

- прекращен по заявлению кого-либо из Товарищей об отказе от дальнейшего в нем участия;
- расторгнут по требованию одного из Товарищей.

37. Выбывающий Товарищ вправе потребовать от остающихся Товарищей гарантии уплаты ими совместных долгов, так как обязанность выплат этих долгов лежит на оставшихся Товарищах.

38. Договор прекращается в случаях:

38.1. Ликвидации либо реорганизации участвующего в Договоре Товарища – юридического лица.

38.2. Истечения срока Договора.

38.3. Отказа Товарища от дальнейшего участия в Договоре.

38.4. Если в Договоре остается один Товарищ.

39. Срок действия Договора установлен с

«___» _____ 20__ г. по «___» _____ 20__ г.

40. Товарищи обязуются в течение ___ дней сообщать друг другу о всех изменениях, могущих повлиять на достижение цели, а также об изменении реквизитов и адресов.

41. Возникающие в период действия Договора споры между сторонами разрешаются путем переговоров между ними. В случае недостижения соглашения в результате переговоров стороны вправе обратиться за разрешением спора в суд.

42. Договор составлен в 3 (трех) экземплярах, по одному для каждой стороны.

Реквизиты и подписи сторон: _____

Пример 3: СОГЛАШЕНИЕ о совместной деятельности участников консорциума «Региональный инновационный технологический центр распределенного типа – РИТЦ» (виртуальный консорциум)

СОГЛАШЕНИЕ

о совместной деятельности участников консорциума
«Региональный инновационный технологический центр распределенного типа – РИТЦ»

г. Обнинск

« ____ » _____ 2000 г.

Мы, нижеподписавшиеся: *организации, образовавшие РИТЦ*

_____ именуемые в дальнейшем «Участники», подписали настоящее соглашение о создании и порядке деятельности Регионального инновационного технологического центра (РИТЦ) распределенного типа как добровольного объединения юридических лиц с целью наиболее полного и эффективного удовлетворения потребностей участников инновационного рынка в широком спектре профессиональных услуг.

Статья 1. Предмет соглашения

1. Участники создают РИТЦ как виртуальный консорциум, в котором каждый из Участников сохраняет свою юридическую и хозяйственную самостоятельность, принимая на себя согласованные совместные обязательства по ведению деятельности на рынке профессиональных услуг для инновационной сферы.
2. Местонахождение РИТЦ: _____.
3. РИТЦ учреждается на неограниченный срок деятельности. По решению участников он может быть реструктурирован, преобразован в самостоятельное юридическое лицо или расформирован.

Статья 2. Предмет и цели деятельности РИТЦ

1. Предмет деятельности РИТЦ:
Основным предметом деятельности РИТЦ является оказание комплекса услуг по поддержке инновационного процесса на всех его стадиях, в т.ч.:

- услуги в области технологического развития:
 - технологический аудит;
 - технологическое консультирование;
 - технологическая экспертиза;
 - предоставление оборудования в лизинг или аренду;
- услуги по развитию бизнеса:
 - разработка карты инновационного процесса;
 - продвижение продукта;
 - маркетинговые исследования;
 - правовая поддержка;
 - патентная и лицензионная поддержка;
 - бизнес-планирование и инвестиционное проектирование;
 - услуги в области сертификации;
 - консультирование по вопросам реструктуризации;
 - организация рекламных и PR-компаний;
 - содействие в найме персонала;
 - образовательная деятельность.
- услуги, связанные с финансами предприятий:
 - продвижение к внешнему финансированию;
 - оптимизация налоговых платежей;
 - консультирование по организации финансовой деятельности и бухгалтерского учета, аудит;
 - предоставление грантовых кредитов;
 - предоставление льготных займов.

- услуги по информационной поддержке инновационного бизнеса:
 - предоставление нормативных баз данных;
 - предоставление информации о стандартах и патентах;
 - поиск партнеров, доступ к информации спросе и предложениях зарубежных фирм, др. маркетинговой информации;
 - услуги по информатизации и развитию информационных технологий;
 - проектирование Web-сайтов и др. услуги, связанные с Internet;
 - организация и проведение семинаров и конференций;
 - предоставление бизнес и др. литературы;
- услуги на начальном этапе развития предприятий:
 - содействие в организации начального финансирования;
 - консультирование по вопросам создания фирмы;
 - размещение фирм на своих площадях и поддержка деятельности в первые годы;
 - предоставление офисного, производственного и др. оборудования;
- прочие виды деятельности по поддержке инновационных предприятий и носителей инновационных проектов.

РИТЦ также в соответствии с Соглашением и целью своей деятельности осуществляет любые другие виды хозяйственной и иной деятельности, за исключением запрещенных законодательными актами Российской Федерации.

РИТЦ осуществляет свою деятельность, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

2. Цель создания и деятельности РИТЦ – удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в сфере инновационного бизнеса, извлечение прибыли и использование ее в интересах Участников.

Статья 3. Статус и управление РИТЦ

1. РИТЦ не является самостоятельным юридическим лицом. РИТЦ – добровольное объединение юридических лиц для ведения совместной деятельности по оказанию консалтинговых и др. услуг субъектам инновационного рынка, принявших на себя и соблюдающих взаимные обязательства и нормативные документы.
2. Высшим управляющим органом РИТЦ является собрание Участников.

Собрание Участников собирается не реже одного раза в 6 месяцев или по требованию любых 2-х участников РИТЦ в течение двух недель.

Собрание может проводиться в заочной форме.

Проведение собрания обеспечивает управляющая компания (далее УК).

Собранием Участников руководит председатель, избираемый из числа Участников. Директор УК не может быть Председателем Собрания.

3. Решения собрания Участников, принятые квалифицированным большинством голосов являются обязательными для исполнения всеми Участниками. Неисполнение таких решений ведет к исключению из РИТЦ.
4. Собрание Участников РИТЦ закрепляет за каждым Участником приоритетные направления деятельности.

Предоставление услуг клиентам внутри РИТЦ может производиться только по закрепленным направлениям. В случае невозможности выполнения заказа клиента по приоритету в срок и с должным качеством заказ может быть передан другому Участнику.

Закрепление приоритетных направлений может быть изменено решением собрания Участников при очередном подведении итогов деятельности РИТЦ за календарный период (раз в 6 месяцев).

5. Для оперативного управления РИТЦ собрание Участников выбирает управляющую компанию (УК) из числа Участников, обладающих безусловной финансовой устойчивостью.

Выбор УК, как правило, производится на основе консенсуса Участников. В случае невозможности достичь консенсуса – квалифицированным большинством. Порядок выбора УК (в т.ч. тайным или открытым голосованием) устанавливается Участниками собрания. Приоритет отдается тайному голосованию.

С УК Участниками заключаются многосторонние и двусторонние договора.

УК принимает на себя обязательство на период до 6 месяцев, при необходимости, кредитовать из своих финансовых ресурсов деятельность по становлению и развитию РИТЦ.

6. Внутри УК назначаются Исполнительный директор РИТЦ, который работает по контракту с УК со специальными полномочиями (право финансовой подписи, представительство по РИТЦ во внешних организациях и т.п.), директор по маркетингу и рекламе, офис-менеджер. Директор УК не может быть исполнительным директором РИТЦ.
7. УК в лице исполнительного директора координирует деятельность Участников РИТЦ, руководит совместными проектами, осуществляет от имени РИТЦ финансовые и иные расчеты, заключает договора и иные соглашения, представляет РИТЦ во внешней среде, ведет доступные для всех Участников БД, выполняет другие, необходимые для обеспечения эффективной деятельности РИТЦ, действия.
8. УК может быть лишена своего статуса решением простого большинства Участников РИТЦ.
9. В каждой организации – Участнике РИТЦ назначается менеджер по сопровождению совместных проектов, который ведет проект в случае привлечения к нему других Участников РИТЦ. За эту работу Участник, с которым клиент заключил первый в рамках РИТЦ договор и который сопровождает клиента в РИТЦ получает 5 % от суммы всех договоров клиента в РИТЦ.
10. Для текущего контроля за деятельностью УК по управлению РИТЦ и расходованием средств РИТЦ Собрание Участников выбирает Президиум РИТЦ во главе с председателем собрания.
11. РИТЦ может иметь бланки со своим фирменным наименованием и другие средства индивидуализации (товарный знак, знак обслуживания, эмблему).

Статья 4. Участники РИТЦ

1. Участниками РИТЦ являются:
-

2. Список Участников РИТЦ является открытым и может быть расширен по решению собрания Участников.

Статья 5. Финансовое обеспечение деятельности и имущество РИТЦ

1. Имущество, приобретенное за счет средств фонда или полученное за счет спонсоров, грантов или иных финансовых источников, передается в оперативное управление конкретным Участникам РИТЦ по решению Собрания.

В случае ликвидации РИТЦ данное имущество передается в муниципальную или государственную собственность для использования его в соответствии с целями РИТЦ.

2. По решению Собрания Участников могут устанавливаться периодические, разовые или целевые взносы для развития деятельности РИТЦ.

Статья 6. Выход Участников из РИТЦ

1. Участник РИТЦ вправе в любое время выйти из РИТЦ независимо от согласия других его участников в порядке, определяемом п.п. 2 и 3 настоящей статьи.
2. При выходе из РИТЦ Участник теряет все права Участника РИТЦ и не может претендовать на какое-либо имущество.
3. При выходе из РИТЦ Участник должен передать находящееся в его оперативном управлении имущество РИТЦ одному из остающихся Участников, выбранному по решению Президиума РИТЦ, которое затем должно быть подтверждено или изменено Собранием Участников.

Статья 7. Реорганизация или ликвидация РИТЦ

1. Реорганизация или ликвидация РИТЦ происходит по решению общего собрания Участников.
2. Ликвидация РИТЦ происходит автоматически в случае, если число его Участников станет меньше трех.

Статья 8. Обязанности Участников РИТЦ

1. Участники РИТЦ принимают на себя следующие обязанности:
 - безусловно, выполнять все решения собрания Участников и соблюдать положения совместно утвержденных документов;
 - не разглашать конфиденциальную информацию (коммерческую тайну) о деятельности и Участниках РИТЦ;
2. Участники РИТЦ определили сферы специализации предоставляемых услуг для каждого Участника (подробный перечень услуг участников РИТЦ приведен в приложении 1 к Соглашению) и принимают на себя обязанности соблюдать определенную специализацию в рамках деятельности РИТЦ.

Статья 9. Присоединение к настоящему соглашению

С согласия всех Участников РИТЦ к настоящему соглашению могут присоединиться как российские, так и иностранные юридические и физические лица.

Присоединение других Участников к настоящему соглашению оформляется либо приложением к нему, либо изменением текста соглашения.

Статья 10. Вступление соглашения в силу

Настоящее соглашение вступает в силу с момента его подписания всеми Участниками.

Совершено в г. Обнинске _____ в ____ экземплярах, каждый из которых имеет одинаковую юридическую силу.

УЧАСТНИКИ (УЧРЕДИТЕЛИ): _____

Приложение 6

Шаблоны отдельных процессных и структурных регламентов

Пример 1. Структура должностной инструкции

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель организации
_____ (ФИО)
« ____ » _____ 20__ г.

Должностная инструкция. (наименование должности)

1. Общие положения.

Что должно быть отражено?	Пример оформления
1. Сфера регулирования	Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность (наименование должности).
2. Кем назначается на должность и освобождается от должности?	(наименование должности) назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом директора предприятия (учреждения, организации).
3. Кому подчиняется и в какое структурное подразделение входит?	(наименование должности) входит в состав (наименование структурного подразделения) и непосредственно подчиняется (наименование должности).
4. Кто находится в ведении и подчинении?	В ведении и подчинении (наименование должности) находятся: _____.
5. На кого возлагаются обязанности в период отсутствия (отпуска, болезни и др.)?	В период временного отсутствия (наименование должности) его обязанности возлагаются на (наименование должности).
6. Что должен знать, и какими нормативными актами должен руководствоваться?	(наименование должности) должен знать: <ul style="list-style-type: none">• законодательство в области _____; распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы организации, касающиеся работы организации;• структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы;• основы экономики, организации труда и управления;• законодательство о труде;• правила внутреннего трудового распорядка;• правила и нормы охраны труда;

2. Квалификационные требования и компетенции

Что должно быть отражено?	Пример оформления
1. Требования к образованию	Требования к образованию (наименование должности): например: высшее профессиональное образование по специальности _____, либо образование, считающееся равноценным. Желательно наличие образования (ДПО) в области инновационного менеджмента.
2. Требования к навыкам и опыту работы:	Требования к стажу работы (наименование должности): Например: <ul style="list-style-type: none"> • стаж работы по специальности не менее трех лет. • Опыт работы: • Например: • Опыт научно-технической, инновационной, предпринимательской деятельности. • Желателен – опыт работы в области коммерциализации технологий / маркетинга научных продуктов, технологий. • Знание и опыт применения методик технологического аудита. • Знание и опыт маркетинга в научно-технической сфере.
3. Ключевые компетенции.	Ключевые компетенции для (наименование должности): Например: <ul style="list-style-type: none"> • Коммуникабельность; • Аналитическое мышление; • Гибкость; • Письменная коммуникация; • Установление сотрудничества; • Ориентация на клиента; • Самостоятельность.

3. Функции.

Что должно быть отражено?	Пример оформления
Основные функции	<p>(наименование должности) осуществляет следующие функции:</p> <p>Например:</p> <p><u>Для должности Управляющий активами и инвестициями старт-ап компаний (Imperial Innovations)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет подготовку Рекомендаций по инвестированию и продаже старт-ап компаний <ul style="list-style-type: none"> • Готовит предложения на основании данных, предоставленных старт-ап компаниями и другими компетентными источниками; • Рецензирует бизнес планы и осуществляет проверку предположений, лежащими в основе прогнозов роста капитализации старт-ап компаний; • Готовит предложение сроков и условий инвестирования, включая схему инвестирования; • Готовит план выхода (продажи старт-ап компаний). • Менеджмент различными старт-ап компаниями с позиции акционера <ul style="list-style-type: none"> • Управляет взаимоотношениями с назначенными директорами; • Осуществляет обзор и подготовку рекомендаций по ситуациям, возникающим в результате участия в акционерном капитале старт-ап компаний; • Осуществляет подготовку и обновление оценочных моделей; • Готовит обзор финансовой информации для старт-ап компаний и тестирование пригодности предположений, использованных при оценке удельного веса компании на рынке; • Готовит обзор конкурентного пространства для старт-ап компаний; • Выполняет анализ секторов информации рынка с точки зрения коммерческих перспектив; • Менеджмент старт-ап компаниями в рамках финансирования (подготовка отчетности).

Что должно быть отражено?	Пример оформления
Основные функции	<p><u>Для должности Помощник менеджера бизнес-инкубатора инновационных предприятий (Imperial Innovations)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Проверяет запросы общественности, прессы и перспективных клиентов; Помогает менеджеру и поддерживает связи с арендаторами на всем протяжении процесса подачи заявки; • Координирует и осуществляет прием документов; • Координирует и составляет график въезжающих и их расположение в бизнес-инкубаторе; • Следит за оплатой и оформляет ежемесячные счета за аренду и услуги для нанимателей; • Выступает контактными звеном для контактов в отношении любых вопросов об оплате и другой корреспонденции с нанимателями; • Организует и управляет ведением внутренних документов и счетов; • Обеспечивает административную поддержку рецензирования бизнес планов, договоров аренды и финансовых отчетов и документов; • Помогает в организации и управлении счетами поставщиков услуг; • Ведет базу данных сети поставщиков услуг; • Координирует и продвигает семинары для поставщиков услуг; • Отслеживает предоставление услуг и использование общего оборудования; • Поддерживает связь с внешними службами поддержки, включая службы информационно-компьютерных технологий, здравоохранения и безопасности; • Координирует и поддерживает маркетинговую стратегию по найму мест для работы и помещений для встреч; • Поддерживает деятельность сети стартап компаний; • Проводит экскурсии, участвует в организации официальных церемоний при необходимости; • Координирует и готовит расписания встреч и поездок; • Выполняет при необходимости функции администратора бизнес-инкубатора.

4. Права.

Что должно быть отражено?	Пример оформления
Основные права	<p>(наименование должности) имеет следующие права: Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Требовать обеспечения нормальными условиями труда (помещением, рабочим местом). • Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности организации, совершенствованию форм и методов труда по вопросам, находящимся в его компетенции. • Знакомиться с проектами решений руководства, касающимися его деятельности • Запрашивать и получать от _____ и прочего персонала необходимую информацию, статистические данные, необходимые для осуществления своих функциональных обязанностей. • Информировать руководство об имеющихся недостатках в работе и вносить предложения по их устранению. • Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции, включая _____. • Пользоваться компьютерной сетью интернет для решения вопросов, входящих в его компетенцию.

5. Ответственность.

Что должно быть отражено?	Пример оформления
Ответственность	<p>(наименование должности) несёт установленную российским законодательством ответственность: Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • За некачественное и несвоевременное выполнение задач и обязанностей, предусмотренных настоящей Инструкцией. • За неиспользование и / или неправомерное использование прав, предоставленных настоящей Инструкцией. • За несоблюдение Инструкций, приказов, распоряжений, Правил и др. документов, регулирующих работу (наименование должности). • За несоблюдение техники безопасности и противопожарной безопасности. • За порчу или небрежное отношение к хранению и использованию, хищение имущества фирмы. • За грубое отношение (поведение) при общении с сотрудниками и персоналом организации. • За сохранность документации и несоблюдение интересов организации, выдачу конфиденциальной информации, документации (коммерческой тайны) об организации и ее клиентах третьим лицам. • За предоставление руководству ложной или искаженной информационно-справочной и др. информации (документации).

6. Взаимодействия.

Что должно быть отражено?	Пример оформления
С кем и по каким вопросам взаимодействует	<p>(наименование должности) в рамках выполнения своих функциональных обязанностей взаимодействует с руководителями и сотрудниками организации:</p> <p>(наименование, структурного подразделения, должности) – (перечень вопросов, по которым осуществляется взаимодействие);</p> <p>Например:</p> <p>С генеральным директором:</p> <ul style="list-style-type: none">• обсуждение и утверждение планов, отчеты о проделанной работе, решение служебных вопросов. <p>С бухгалтерией:</p> <ul style="list-style-type: none">• решение вопросов по оплате за приобретаемые товарно-материальные ценности.• и т.д.

7. Условия работы

Что должно быть отражено?	Пример оформления
Установленные условия работы	Режим работы (наименование должности) определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.

Руководитель по подчиненности: _____
(подпись) (Ф.И.О.)

С инструкцией ознакомлен: _____
(подпись) (Ф.И.О.)
« ____ » _____ г.

Данная форма может использоваться наряду с традиционной формой должностной инструкции.

Пример 2. Описание должностей (европейская практика)

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ №1

Название должности:	Директор Центра
Место работы:	Центр коммерциализации
Подчинение:	–
Цель работы:	Разработка и обеспечение реализации стратегии Центра коммерциализации и планов его развития, управление командой Центра и отношениями с другими организациями, являющимися критически важными для устойчивой и успешной работы Центра.
Основные обязанности:	<p>Разработка концепции и стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение концепции бизнеса • выбор целевых рынков • разработка долгосрочной концепции • формулирование стратегии бизнеса • разработка и постановка организационных целей <p>Мониторинг внешних связей</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ и понимание конкуренции • определение экономических тенденций • выявление политических и правовых проблем • оценка инноваций в области технологий <p>Развитие и управление человеческими ресурсами</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение стратегических потребностей организации • определение потребностей организации в персонале • набор персонала • развитие и обучение сотрудников <p>Управление финансовыми и физическими ресурсами</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработка бюджета • управление распределением ресурсов • обеспечение финансирования и притока инвестиций со стороны стейкхолдеров и из других источников <p>Управление внешними связями</p> <ul style="list-style-type: none"> • поддержка контактов и построение взаимопонимания с НИИ и другими стейкхолдерами • управление отношениями с федеральным и региональными правительствами • поддержание позитивных отношений и репутации Центра в научных и деловых кругах и средствах массовой информации • создание стратегических партнерств и связей
Знания и опыт:	Старшее должностное лицо в Институте или другой организации -стейкхолдере Опыт работы в области исследований и разработок
Требуемые компетенции:	Независимость и целостность личности, честность Воздействие и убедительность Лидерство и понимание других Самооценка и ответственность

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ №2

Название должности:	Консультант по науке/ технологиям
Место работы:	Центр коммерциализации
Подчинение:	Директору Центра коммерциализации
Цель работы:	Развитие связей с малыми и средними предприятиями с целью убеждения подачи ими заявок на патентование новых продуктов и услуг, оказание консультационных услуг и обучения с целью достижения устойчивого роста продаж
Основные обязанности:	<p>Разработка товаров и услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> • перевод желаний и потребностей клиентов в требования к характеристикам продуктов и/или услуг; • разработка и интегрирование ведущей технологии в концепцию продуктов/ услуг; • разработка предложений о сотрудничестве и партнерстве или лицензионных соглашениях с представителями малого и среднего бизнеса с целью расширения применения научных продуктов на новых рынках; • поддержка создания новых компаний (стартапов). <p>Непрерывное развитие</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение исследований и разработка проектов в научной области на высоком уровне научных разработок, который сопоставим с уровнем развития науки и мировых достижений в этой области; • участие в соответствующей сетевой деятельности по трансферу технологий и знаний. <p>Оказание консультационных услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> • оказание помощи малым и средним компаниям в анализе возможностей по разработке новых продуктов и использованию новых технологий; • предоставление малым и средним компаниям экспертных услуг по интересующим их проблемам в области интеллектуальной собственности и информации о процессе прогрессирующего получения патентов; • проведение обучения клиентов навыкам пользования новыми продуктами и услугами, предоставляемыми Центром коммерциализации или его стейкхолдерами или партнерами; • предоставление информационных услуг о рынках клиентам из числа малых и средних компаний; • установление и поддержание деловых связей и рабочих контактов, включая контакты с представителями бизнеса, региональным правительством и университетами. <p>Поддержка маркетинга и продаж</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение презентаций для потенциальных клиентов / партнеров по техническим аспектам продуктов и услуг; • оказание поддержки команде по маркетингу, используя экспертное научное консультирование и посещение выставок, семинаров и конференций
Знания и опыт:	<p>Ученая степень в области науки []</p> <p>Магистр бизнес – администрирования или квалификационный диплом о последипломном образовании в другой области</p> <p>Опыт работы в предпринимательских кругах</p>
Требуемые компетенции:	<p>Гибкость, независимость и умение брать на себя риски</p> <p>Общительность/достижение взаимопонимания и способность убеждать</p> <p>Хороший уровень устного общения и умение слушать</p> <p>Анализ проблем и проведение оценки</p> <p>Самостоятельная мотивация, ответственность и энергичность</p>

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ №3

Название должности:	Административный менеджер
Место работы:	Центр коммерциализации
Подчинение:	Директору Центра коммерциализации
Цель работы:	Оказание административной поддержки команде Центра коммерциализации. Обеспечение ведения текущей отчетности, предоставление отчетов и подготовка документов, установленных законодательными, исполнительными и регулирующими органами государственной власти, стейкхолдерами, соблюдение норм сертификации.
Основные обязанности:	<p>Лицензирование, сертификация и финансирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> • соблюдение административных требований норм российского и международного лицензирования и патентования; • обеспечение соответствия товаров и услуг российским, европейским и международным требованиям в области сертификации; • обеспечение процесса подготовки и управления заявками и предоставление информации, необходимой для получения грантов и других видов финансирования. <p>Управление финансами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обработка выданных к оплате и оплаченных счетов; кредитование и выручка; • ведение документации по текущим счетам и операциям; • ведение документации по командировочным и другим персональным расходам; • подготовка и предоставление внешней финансовой документации, отчетов; • ведение внутренней финансовой документации, включая управление бюджетом. <p>Оказание поддержки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управление основными средствами производства, обеспечение эффективного функционирования систем жизнедеятельности здания и систем безопасности; • оказание поддержки менеджерам всех Центров в работе с корреспонденцией и при подготовке ими презентаций; • обеспечение поддержки при проведении встреч и обеспечение необходимыми для них средствами обслуживания; • обеспечение на должном уровне соблюдения конфиденциальности информации; • осуществление контроля над соблюдением Центром законодательства в области трудового права, безопасности и здоровья сотрудников.
Знания и опыт:	Дипломированный специалист Несколько лет опыта в области управления и администрирования Знание законодательства в области выполняемой деятельности
Требуемые компетенции:	<p>Независимость и честность Признание и принятие в рамках своего профессионального круга Способность к работе в команде Хороший уровень письменного и устного общения Навыки управления и административной ориентации Способность к обучению в ходе работы и внимание к деталям Соблюдение стандартов в работе</p>

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ №4

Название должности:	Менеджер по научным продуктам
Место работы:	Центр коммерциализации
Подчинение:	Директору Центра коммерциализации
Цель работы:	Идентификация потенциальных рынков для научных продуктов и услуг. Понимание потребностей и желаний потребителей; разработка и реализация стратегии выведения на рынок продуктов и услуг для достижения устойчивого роста продаж
Основные обязанности:	<p>Понимание рынков и потребителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обработка информации о рынках для выявления рыночных сегментов для продуктов и услуг, а также целевых групп потребителей • Проведение качественной и количественной оценки и анализа потребностей клиентов внутри рыночного сегмента: <ul style="list-style-type: none"> • проведение интервью с потребителями; • проведение исследований в целевых (фокус)-группах; • проведение анализа и исследований покупательского спроса. • Контроль за изменениями на рынках или в ожиданиях потребителей путем: <ul style="list-style-type: none"> • определения слабых сторон предлагаемых к продаже продуктов/услуг конкурентов; • идентификации инноваций, которые будут иметь спрос у потребителей; • определения реакции потребителей на предложения конкурентов. <p>Рынок и продажи</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработка и реализация ценовой стратегии; • разработка и реализация рекламной стратегии; • разработка маркетинговых писем для получения большего количества выгод; • определение специфических целевых групп потребителей и их потребностей; • разработка прогноза продаж. <p>Продвижение товаров и услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> • продвижение результатов научных исследований – по Интернету, в научных журналах; • организация и участие в инновационных ярмарках, выставках, семинарах и конференциях.
Знания и опыт:	<p>Диплом в области науки</p> <p>Магистр бизнес – администрирования или квалификационный диплом о последипломном образовании</p> <p>Несколько лет работы в области маркетинга, в идеале – в сфере маркетинга научных продуктов, технологий</p>
Требуемые компетенции:	<p>Упорство и независимость</p> <p>Общительность/достижение взаимопонимания и способность убеждать</p> <p>Хороший уровень устного общения и умение слушать</p> <p>Планирование и организация</p> <p>Креативность</p> <p>Сопrotивляемость обстоятельствам</p> <p>Способность к работе в команде</p>

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ №5

Название должности:	Менеджер по науке/ технологиям
Место работы:	Центр коммерциализации
Подчинение:	Директору Центра коммерциализации
Цель работы:	Обеспечение установления контактов между Центром коммерциализации, сотрудниками ведущих научно- исследовательских институтов и ключевыми клиентами по вопросам, относящимся к коммерциализации научной работы.
Основные обязанности:	<p>Оценка коммерческого потенциала исследований и ноу-хау институтов</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение технологического аудита научно-исследовательской деятельности и разработок институтов и других клиентов Центра с целью классификации и оценки результатов их работы на предмет возможности коммерческого применения результатов; • осуществление итогового анализа и составление отчета о коммерческом потенциале выбранных продуктов и услуг. <p>Непрерывное развитие</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение исследований и разработка проектов в научной области на высоком уровне научных разработок, который сопоставим с уровнем развития науки и мировых достижений в этой области; • участие в соответствующей сетевой деятельности по трансферу технологий и знаний. <p>Разработка продуктов и услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> • перевод желаний и потребностей клиентов в требования к характеристикам продуктов и/или услуг; • разработка и интегрирование ведущих технологий в концепцию продуктов/ услуг. <p>Разработка новых продуктов</p> <ul style="list-style-type: none"> • сотрудничество с ведущими учеными, исследователями и разработчиками, программное управление процессом разработки новых продуктов; • разработка спецификаций на продукты/услуги; • разработка прототипов; • подача заявок на патентование; • проведение тестирования эффективности новых и измененных продуктов и услуг. <p>Поддержка маркетинга и продаж</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение презентаций для потенциальных клиентов / партнеров по техническим аспектам продуктов и услуг; • оказание поддержки команде по маркетингу, используя экспертное научное консультирование и посещение выставок, семинаров и конференций.
Знания и опыт:	Ученая степень в области науки [] Опыт работы в области исследований и разработок
Требуемые компетенции:	<p>Независимость и целостность</p> <p>Способность воздействовать, убеждать</p> <p>Управленческий контроль и лидерство</p> <p>Анализ проблем и математический анализ</p> <p>Ответственность и инициативность</p> <p>Способность работать в команде</p>

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ №6

Название должности:	Аналитик по маркетингу
Место работы:	Центр коммерциализации
Подчинение:	Менеджеру по научным продуктам
Цель работы:	Информационная, аналитическая и исследовательская поддержка менеджеров по научным продуктам, менеджеров по науке/технология, консультантов по науке/технологиям
Основные обязанности:	<p>Маркетинговый анализ</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение исследований, компиляция знаний и информации о рынке (рыночные ноу-хау) для менеджера по научным продуктам, определение рыночных сегментов для продуктов и услуг и составление списков целевых групп потребителей (потребителями могут быть и потенциальные партнеры по НИОКР) • оказание поддержки менеджеру по научным продуктам в анализе и оценке потребностей клиентов: <ul style="list-style-type: none"> • проведение интервью с потребителями; • проведение и анализ и исследований покупательского спроса. <p>Анализ продаж</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение расчетов стоимости • проведение расчетов прогнозируемых продаж • проведение расчетов для планов по развитию бизнеса клиентов Центра <p>Продвижение товаров и услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> • поддержка участия организации и участие в инновационных ярмарках, выставках, семинарах и конференциях • оказание помощи в разработке и распространении литературы по маркетингу и сопутствующих материалов <p>Информация</p> <ul style="list-style-type: none"> • поддержка интернет-сайта Центра коммерциализации • подписка на издания о маркетинговых новинках и базы данных и предоставление анализа Менеджеру по научным продуктам • ведение внутренних баз данных – информации о клиентах, анализ рынков, продаж и ценовой политики
Знания и опыт:	Диплом в области маркетинга или бизнеса Несколько лет работы в должности аналитика в коммерческой организации
Требуемые компетенции:	<p>Адаптируемость и упорство</p> <p>Способность воспринимать устные факты и слушать</p> <p>Определение проблем менеджмента и административная ориентация</p> <p>Математический анализ</p> <p>Внимание к деталям</p> <p>Стандарты в работе</p>