

**Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Финансовая академия при Правительстве Российской  
Федерации»**

Научно–информационные материалы  
по теме:

**«Коммерциализация результатов научно–исследовательской  
деятельности: базовые модели и механизмы использования  
научно–технической продукции»**

Москва – 2009

# Содержание

<b>1 МОДЕЛИ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА .....</b>	<b>4</b>
<b>2 КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ И ПРАВОВОЙ СТАТУС РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВЫПОЛНЕННОЙ ЗА СЧЕТ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ, В КАЧЕСТВЕ ОБЪЕКТА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ В ВУЗАХ И НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 ПРАКТИКА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВЫПОЛНЕННОЙ ЗА СЧЕТ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ, В МОСКОВСКИХ ВУЗАХ .....</b>	<b>18</b>
<b>3 РУКОВОДСТВО ПО КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ КОММЕРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 МЕХАНИЗМЫ КОММЕРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 МЕХАНИЗМЫ КОНТРАКТНОГО НАПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4 МЕХАНИЗМЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5 МЕХАНИЗМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО НАПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ .....</b>	<b>64</b>
<b>3.6 СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ, ПРЕДЛАГАЕМЫХ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИХ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>70</b>
<b>3.7 СТРУКТУРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ .....</b>	<b>97</b>
<b>3.8 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗОВ И НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ .....</b>	<b>98</b>

**3.9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
КОММЕРЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗОВ И НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ... 121**

**3.10 ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗОВ И НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ..... 129**

# **1 Модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности: зарубежная практика**

**Коммерциализация результатов научно–исследовательской деятельности** – процесс внедрения результатов научно–исследовательской деятельности, передачи прав на них и связанных с ними материальных носителей коммерческим организациям для производства на их основе продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения спроса на рынке и извлечения прибыли.

Далее приведены примеры опыта коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности в ряде крупнейших научно–образовательных центров в мире: в развитых (США, Великобритания, Германия, Канада, Австралия) и развивающихся странах (Индия, Китай, Сингапур, Саудовская Аравия).

## ***1. Опыт США***

### **Массачусетский технологический институт**

Массачусетский технологический институт располагает **не менее 400 центрами и лабораториями по нескольким десяткам отраслей знаний**. В его рамках созданы структуры, направленные на коммерциализацию результатов научно–исследовательской деятельности:

–**Центр технологических инноваций** (Deshpande Centre for Technological Innovation) (микрофинансирование инноваций с объемами в десятки млн. долларов США);

–**«Предпринимательский форум» Массачусетского технологического института** (MIT Enterprise Forum, Inc.) (корпоративная структура, организующая образовательные программы для предпринимателей, связанные с продвижением результатов научно–исследовательской деятельности для внедрения в коммерческий оборот);

–**Центр предпринимательства Массачусетского технологического института** (MIT Entrepreneurship Centre) (образовательные программы для предпринимателей, специализирующихся в области инновационных технологий,

посредническая деятельность в организации команд людей и корпоративных структур, объединяющих ресурсы для коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности);

–**Служба менторского содействия молодым компаниям** (MIT Venture Mentoring Service) (сопровождение молодых предпринимателей менторским наблюдением со стороны добровольцев – крупных менеджеров корпоративных структур);

–**Призовая программа для руководителей проектов**, реализовавших свои идеи (добившихся коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности) (Lemelson – MIT Program) (программа крупных денежных премий по результатам коммерциализации проектов);

–**Патентная служба Массачусетского технологического института** (MIT Technology Licensing Office) ((MIT Venture Mentoring Service) (патентование, регистрация и лицензирование технологий для ускорения коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности);

–**межвузовские структуры**, специализированные на содействии коммерциализации результатов научных исследований (Cambridge – MIT Institute, Center for Innovation in Product Development вместе с Sloan School of Management), и **продуктовые структуры**, выполняющие аналогичные функции в границах определенной отрасли (электронно-цифровые продукты, инновационные продукты в биомедицине) (MIT Center for Digital Business, Center for Biomedical Innovation);

–**сеть финансирования** (The Capital Network) (посредничество в соединении инициаторов инновационных проектов с поставщиками венчурного капитала и организации финансирования коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности).

### **Университет Огайо**

В рамках университета созданы следующие структуры:

–**Инновационный центр** (Innovation Centre), включающий бизнес-инкубатор (30 компаний, несколько десятков офисов, переговорных, конференц-залов и лабораторных помещений, информационная сеть) при выполнении функций (создание систем управления бизнесом, финансовый менеджмент,

управление человеческими ресурсами, стратегическое планирование, планирование маркетинга, интегрированная оценка качества и конкурентоспособности, посредничество в предоставлении инвестиций и коммерческих кредитов, профессиональное сообщество и участие в публичных событиях, доступные лизинговые схемы, использование офисного и научного оборудования совместно с другими фирмами на условиях разделенного времени);

–**Центр трансфера технологий** (Technology Transfer Office) выполняет следующие функции: оценка технологии, патентование, раскрытие информации, маркетинг и продвижение технологии на рынок, передача прав коммерческим организациям путем лицензирования, управление портфелем лицензий;

–действует в ассоциации с компаниями венчурного финансирования;

–используется схема коммерциализации: а) контракт на научные исследования между университетом и корпоративной структурой; б) передача прав на использование результатов научно–исследовательской деятельности против передачи акций компании – пользователя в состав активов эндаумент–фонда университета (финансовая технология, которая может воспроизводиться в российской практике при создании целевого капитала некоммерческой организации в интересах вуза).

### **Стэнфордский университет**

Университет имеет **более 100 центров и лабораторий по нескольким десяткам отраслям знаний**. Созданы массовые организационные структуры, направленные на коммерциализацию результатов научно–исследовательской деятельности, следующих типов:

–**центр – структурное подразделение университета**, основанное на партнерстве университета и коммерческих организаций – членов центра (со стороны бизнеса – финансирование, доступ к ресурсам организаций и взаимодействие с их персоналом, со стороны университета – управление подразделением, осуществление программ исследований и коммерциализации результатов исследований (пример – **Центр интегрированных систем** (Center for Integrated Systems)));

–**Стэнфордская программа технологических предприятий** (Stanford Technology Ventures Program (STVP)) (центр для руководителей и собственников высокотехнологических компаний, находящийся в Силиконовой Долине и предоставляющий образовательные программы в области коммерциализации и инновационного менеджмента предпринимателям, специализирующимся в области инновационных технологий);

–**Американо–Азиатский центр технологического менеджмента** (образовательные программы, исследования, раскрытие информации для реального сектора в области организации деятельности высокотехнологических компаний, электронной коммерции, трансфера технологий, управления интеллектуальной собственностью, альянсов университетов и компаний в области исследований и развития, отдельных высокотехнологических отраслей (биоприменения нанотехнологий, оптоэлектроника и др. (на основе изучения практики новых индустриальных экономик азиатского региона))).

### **Университет Карнеги Меллон**

Университет располагает более **100 исследовательских центров и институтов, центров коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности примерно в 20 отраслевых областях:**

–**Центр трансфера технологий Университета Карнеги Меллон** (Center for Technology Transfer) (используется для коммерциализации результатов научных исследований, выполненных за счет бюджетных средств, по нескольким десяткам направлениям исследований, до 20 стартапов одновременно. Выполняет следующие функции: оценка результатов научных исследований на предмет возможностей их коммерциализации; объединение внешних и внутренних ресурсов для оценки рыночного потенциала результатов исследований; проведение рыночного анализа и стратегическое планирование процесса коммерциализации; организация лицензирования и управление портфелем лицензий; обеспечение финансирования для создания прототипов; определение стратегии вхождения на рынок; создание команды управленцев и внешних экспертов; обеспечение финансирования и контактов с потенциальными клиентами; выполнение

административных услуг (офис, учет, страхование, юридическое обслуживание и т.п.));

–**Центр сотрудничества в инновациях** (Collaborative Innovation Centre) (структура, созданная для высокотехнологичных компаний, построенная в центре университетского кампуса за счет финансирования, предоставленного региональными властями, в качестве одного из узлов региональной инновационной зоны).

## ***II. Опыт Великобритании***

### **Ноттингемский университет**

В структуре университета действуют **структурные подразделения**, прямыми функциями которых является коммерциализация результатов научно-исследовательской деятельности:

–**парк инноваций** Университета Ноттингем (University of Nottingham Innovation Park) (значительный по площади комплекс современной архитектуры рядом с университетским кампусом, предоставляющий все виды арендных, организационных, информационных услуг, услуг, связанных с предоставлением офисного и научного оборудования);

–**структурные подразделения «Услуги в области исследований и инноваций»** (Research Innovation Services) и **«Офис трансфера технологий»** (Technology Transfer Office) с функциями лицензирования результатов научно-исследовательской деятельности и предоставления услуг бизнесу в 8 – 10 отраслях экономики. Университетом создана диверсифицированная продуктовая линейка услуг бизнесу и специальная система раскрытия информации в этой области:

- партнерства (несколько десятков компаний), совместные проекты коммерциализации;
- совместные исследования с диверсифицированными схемами организации финансирования;
- заказные исследования, консультационные и экспертные услуги;
- предоставление услуг в области повышения эффективности бизнеса (продуктовые линии, технологии, менеджмент);
- управление проектами;



- образовательные программы в области коммерциализации и менеджмента высокотехнологичных компаний;
- разработка стратегий менеджмента;
- организация финансирования для трансфера технологий;
- управление интеллектуальной собственностью;
- услуги бизнес–инкубатора и вывод на рынок старт–ап компаний и др.;

–**Центр предприятий и инноваций** (University of Nottingham Institute for Enterprise and Innovation) (в структуре бизнес–школы) (реализует образовательные программы в области инновационного менеджмента, коммерциализации результатов научно–технической деятельности, управления высокотехнологичными компаниями).

### ***III. Опыт Германии***

#### **Технический университет Мюнхена**

В университете созданы следующие структуры, направленные на коммерциализацию результатов научно–исследовательской деятельности:

–**Центр предпринимательства** (включает три структуры: 1) структура UnternehmerTUM GmbH осуществляет консультирование, составление бизнес–планов, поиск институциональных инвесторов, проводит семинары; 2) структура GründerTUM–Workshop отвечает за маркетинг, финансы и финансирование, юридические вопросы защиты, покупки и продажи патентов, 3) структура GründerLAB – по сути бизнес–инкубатор: осуществляет предоставление помещений для административных помещений и проведения переговоров, инновационной лаборатории с возможностью изготовления опытных образцов);

–**Центр обмена знаниями** (Center of Knowledge Interchange – Büro) (структура в составе университета, в комиссию по управлению которой входят профессора университета и сотрудники Сименс AG. Осуществляет реализацию научных проектов при финансировании Сименс (34 проекта на сумму 11,4 млн. евро на март 2007 г.));

–**Центр содействия финансированию исследований и технологическому обмену** (SFT – Servicezentrum Forschungsförderung & Technologietransfer) – отвечает за ведение переговоров и правовое оформление

отношений с частными заказчиками, вопросы правовой защиты авторских прав, выявление подлежащих патентованию результатов научно–исследовательской деятельности, консультирование изобретателей, поддержка при составлении и подаче описаний изобретений, реализация результатов исследований, помощь в выборе наиболее подходящего источника финансирования. Включает в свой состав следующие подразделения:

– **Патентное и лицензионное бюро** (Patent– und Lizenzbüro) (осуществляет консультирование, финансирование, координация и сопровождение процедур патентования, продажа патентов);

– **Отдел по связям с ЕС и содействия финансирования исследований** (EU–Büro & Forschungsförderung) (осуществляет консультирование по программам содействия исследований, помощь в подаче заявок на финансирование, консультирование при заключении договоров, информировании о проведении конкурсов, проведении информационных мероприятий и т.д.).

#### ***IV. Опыт Австралии***

##### **Университет Квинсленда**

Университет располагает **6 признаваемыми мировым сообществом научно–исследовательскими институтами**, портфелем интеллектуальной собственности которых управляют 3 компании по коммерциализации (идентифицируют, помогают развиваться и защищают интеллектуальную собственность, развивают международные контакты, ведут переговоры и реализуют лицензии, способствуют созданию новых предприятий):

- **UniQuest Pty Ltd** (занимается коммерциализацией 4 институтов);

- **IBMcom** (занимается коммерциализацией 1 института);

- **JKTech Pty Ltd** (занимается коммерциализацией 1 института (компания трансферта технологий Julius Kruttschnitt Mineral Исследовательского центра (JKMRC) и др. центров научно–исследовательского института Sustainable Minerals Institute (SMI) Университета Квинсленда), является дочерней компанией института через промежуточное юридическое лицо – UQ Holdings Pty Ltd);

–**Uniseed** (фонд (совместное предприятие UQ Holdings Ltd/UniQuest Pty Ltd и Melbourne Ventures Pty Ltd), выделяющий венчурное финансирование);

**–Юридический отдел департамента исследований и развития исследовательской деятельности (Research and Research Training Division («RRTD»)) (совместно с менеджером инноваций и коммерческого развития каждого факультета может вести переговоры и управлять правами собственности на результаты интеллектуальной деятельности).**

## ***V. Опыт Канады***

### **Университет Ватерлоо**

Университет располагает следующими структурами:

**– более 30 исследовательских институтов и центров;**

**–Парк исследований и технологий (Research and Technology Park)** (обладает площадью 1,2 млн. кв. футов офисных помещений на территории 120 акров; предоставляет место работы для нескольких тысяч исследователей. Включает Центр акселерации (Accelerator Centre) площадью 20 тыс. кв. футов, предназначенный для новых и растущих компаний);

**–Группа по управлению интеллектуальной собственностью (The Intellectual Property Management Group (IPMG))** (занимается защитой интеллектуальной собственности, выработкой благоприятных лицензионных условий для университета и исследователей при ведении переговоров; обучением заинтересованных лиц института по вопросам защиты интеллектуальной собственности; консультированием в отношении патентов, авторских прав, торговых марок, лицензирования интеллектуальной собственности и развитию коммерческой предпринимательской деятельности);

**– Секция Контрактов и промышленных грантов отдела исследований (Contracts & Industrial Grants section of the Office of Research)** (оказывает помощь в ведении переговоров по заключению исследовательских контрактов, получению грантов, а также мониторинг их выполнения; маркетинг исследовательской деятельности Университета потенциальным инвесторам).

Анализ деятельности крупнейших научно-образовательных центров развитых стран (англо-американская модель) в области коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности показывает, что, обладая

значительно большими правами (в сравнении с российскими государственными вузами) в области интеллектуальной собственности и управления портфелем прав на нее, используя значительно большие объемы государственного и корпоративного финансирования в части исследований и развития, западные университеты создали в своих структурах диверсифицированные имущественные и организационно–экономические комплексы, работающие одновременно с несколькими десятками компаний и с объемами внедрения, превышающими, по оценке, аналогичные показатели вузов РФ на один – два порядка.

## ***VI. Опыт Индии***

### **Индийский Технологический Центр (Дели)**

В рамках университета созданы следующие структуры:

**–Промышленный отдел научных исследований и опытно–конструкторских разработок (Industrial R&D Unit)** (осуществляет специализированную административную и управленческую поддержку в отношении спонсируемых исследований; занимается патентованием, управлением научно–техническими знаниями, трансфертом технологий; курирует совместные исследовательские проекты института и представителей частного сектора, направленные на решение конкретных задач; предоставляет консультационные услуги);

**–Фонд инноваций и технологического трансфера (The Foundation for Innovation and Technology Transfer (FITT))** (является зарегистрированным обществом, в компетенцию входят: трансферт технологии в отношении апробированных результатов исследования и разработок, исследовательские партнерства с частным сектором, защита прав на интеллектуальную собственность, консультирование частных клиентов в отношении решения инновационных проблем);

**–Технологический бизнес–инкубатор (The Technology Business Incubator (TBI))** (представляет оборудованные офисы (интернет, телефон, электричество), помещения для проведения конференций, встреч, образцы необходимых документов для развития предприятий, инструкции и помощь в поиске

финансирования для стартапов, налаживание связей с венчурными компаниями, другими бизнес-инкубаторами).

## ***VII. Опыт Китая***

### **Университет Пекина**

В рамках университета созданы следующие структуры:

–**Отдел патентования и вознаграждений (Patent and Prize Division) отдела администрации научных исследований (Office of Scientific Research Administration)** (оказывает помощь в патентовании достижений университета);

–**Отдел технологического обмена и лицензирования (Office of Technological Transfer and Licensing)** (осуществляет координацию деятельности по обмену научно-технической информацией и лицензирование результатов научно-исследовательской деятельности);

–**3 научных парка в области Пекина:** Зона экономического и технического развития Пекина (Beijing Economic and Technical Development Zone), Зона развития биотехнологической и фармацевтической промышленности (Beijing Biological Engineering and Pharmaceutical Industry Base), Научный парк Чжун Гуань (Zhongguan Village Life Science Park).

### **Университет Гонконга**

В Гонконге функционирует мощная научно-исследовательская инфраструктура:

–**Около 80 научно-исследовательских центров и институтов;**

–**Общество с ограниченной ответственностью Versitech Ltd**, в компетенции которого находятся вопросы коммерциализации, является независимой единицей;

–**Офис технологического трансфера (Technology Transfer Office (ТТО))** (занимается технологическим трансфером, вопросами взаимодействия с заказчиками и правовыми вопросами; подчиняется проректору по научной работе).

## ***VIII. Опыт Сингапура***

### **Национальный Университет Сингапура (NUS)**

В рамках университета созданы следующие структуры:

–**NUS Enterprise** – группа, созданная в рамках университета с целью коммерциализации научных исследований. Включает в свой состав:

- **Офис по связям с промышленностью** (NUS Industry Liaison Office (ILO)) (защищает и управляет интеллектуальной собственностью университета, занимается лицензированием);

- **Офис по работе с зарубежными колледжами** (NUS Overseas Colleges (NOC)) (оказывает помощь в содействии участия студентов в зарубежных исследовательских проектах стартапов, расположенных на территории научных парков при университетах и т.п. Разработаны специальные программы для студентов: Start-Up@Singapore Национальное соревнование бизнес-планов, Рабочие семинары по созданию нового венчурного предприятия (Workshops on New Venture Creation), Программа развития нового локального предприятия (Local Enterprise Achiever Development (iLEAD) programme));

–**Центр развития предпринимательства** (NUS Entrepreneurship Centre (NEC)) (проводит ежемесячные техно-венчурные форумы, программу бизнес-инкубатора, предоставляет начальное финансирование для стартапов, программа развития CEO (CEO mentoring programme), взаимодействие с венчурными капиталистами и бизнес-ангелами);

–**Бизнес-единицы:**

- **Издательство** (NUS Publishing) занимается управлением двух юридических лиц: NUS Press Pte Ltd и Singapore University Press Pte Ltd (SUP);

- **Технологическая холдинговая компания** (NUS Technology Holdings Pte Ltd) (занимается учреждением новых компаний на основании коммерциализации научных достижений университета);

- **Прочие структурные подразделения**, в т.ч. стратегии и бизнес-развития, маркетинга и связей с общественностью, финансов, кадров.

## ***IX. Опыт Саудовской Аравии***

### **Университет Топлива и Минералов Короля Фахда**

В рамках университета созданы следующие структуры:

–**Техническая долина Дхахран (Dhahran Techno-Valley)** (включает бизнес-инкубатор);

–**Научный парк Короля Abdullah Bin Abdulaziz** (King Abdullah Bin Abdulaziz Science Park (KASP));

–**Исследовательский Центр** (Research Institute) (занимается взаимодействием с частными и государственными заказчиками по осуществлению исследовательских проектов (в среднем в каждый момент времени ведется работа над 50 проектами). В состав Исследовательского Центра наряду с исследовательскими центрами входит **Офис поддержки исследований и Инноваций**, к компетенции которого относятся администрирование исследовательскими контрактами, контроль качества отчетов, управление правами по защите интеллектуальной собственности, юридическая поддержка, организация конференций, иных PR–мероприятий, способствующих коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности);

–**Офис службы поддержки** (Support Services Office) (оказывает административные и технические услуги для сектора прикладных научных исследований университета (разработка основных административных политик и процедур, а также техническое обеспечение)).

## **2 Коммерциализация научно–исследовательской деятельности российскими учреждениями науки и образования**

### **2.1 Порядок осуществления и правовой статус результатов научно–исследовательской деятельности, выполненной за счет бюджетных средств, в качестве объекта коммерциализации в вузах и научных организациях**

**Научно–исследовательская деятельность, выполненная за счет бюджетных средств** – деятельность по организации и проведению научно–исследовательских, опытно–конструкторских и технологических работ (НИОКР) за счет:

- **бюджетных ассигнований** (в соответствии с условиями, установленными Бюджетным кодексом РФ (БК РФ), законодательством о государственных

закупках и другими нормативными актами, регламентирующими порядок государственных расходов);

- **финансирования обеспечения размещения заказа** на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных или муниципальных нужд и заключение государственного или муниципального контракта на выполнение работ, оказание услуг для государственных или муниципальных нужд на срок более одного г. (в соответствии со ст. 72 БК РФ).

В соответствии со ст.2 Федерального закона «О науке и государственной научно–технической политике» от 23.08.1996 г. № 127–ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) «научный и (или) научно–технический результат – продукт научной и (или) научно–технической деятельности, содержащий новые знания или решения и зафиксированный на любом информационном носителе».

В соответствии с Гражданским кодексом РФ (ГК РФ) (часть четвертая) **произведения науки, изобретения, полезные модели, секреты производства (ноу–хау), промышленные образцы, программы для электронно–вычислительных машин (программы для ЭВМ), базы данных являются результатами интеллектуальной деятельности** (статья 1225 ГК РФ).

При этом они одновременно:

- могут быть **результатами научно–исследовательской деятельности, полученными за счет бюджетных средств;**
- могут быть выражены **в материальном носителе (вещи)** (например, аналитическом отчете о проведенном исследовании).

Соответственно, права на результаты научно–исследовательской деятельности, выполненной за счет бюджетных средств, распределяются следующим образом (см. схему 1).



**Схема 1 – Виды и распределение прав на результаты научно–исследовательской деятельности, полученные за счет бюджетных средств**



<p><b>Возможность отчуждения для коммерциализации</b></p>	<p>Не передается и не отчуждается</p>	<p>Исключительное право в отношении результатов научно–исследовательской деятельности передается на основе:</p> <p>–договоров об отчуждении исключительного права;</p> <p>Право пользования результатами научно–исследовательской деятельности передается на основе:</p> <p>–лицензионных договоров</p>	<p>Передается на основе договоров купли–продажи, аренды, простого товарищества и других договоров, используемых в отношении имущества (вещей) в гражданском обороте</p>
---	---------------------------------------	---	---

## **2.2 Практика коммерциализации результатов научно–технической деятельности, выполненной за счет бюджетных средств, в московских вузах**

Практика коммерциализации результатов научно–технической деятельности, выполненной за счет бюджетных средств, московскими вузами включает примеры создания систем, охватывающих полный цикл научного производства и коммерциализации научной продукции как с созданием внедренческой инфраструктуры вокруг вуза, так и без создания таковой.

### ***1. Внутривузовские системы, охватывающие полный цикл научного производства и коммерциализации научной продукции без создания внедренческой инфраструктуры вокруг вуза (на примере исследований в области экономики, финансов и систем управления)***

Рядом московских вузов созданы **системы**, которые **комплексно охватывают полный цикл научного производства и коммерциализации** полученных результатов научно–исследовательской деятельности, базируясь на **структурных научных подразделениях вуза, являющихся центрами прибыли и затрат с частичными полномочиями юридического лица, и принципах проектного управления:**

–**первый этап** цикла научно–исследовательской деятельности и коммерциализации ее результатов – создание продуктового ряда аналитических исследований для нужд государственных, частных и отраслевых организаций;

–**второй этап** – осуществление книгоиздательской деятельности на основе результатов научно–исследовательской деятельности;

–**третий этап** – проведение бизнес–конференций, нацеленных на популяризацию результатов научно–исследовательской деятельности;

–**четвертый этап** – создание конкурентоспособных платных прикладных образовательных и аналитических продуктов, основанных на результатах научно–исследовательской деятельности;

–**пятый этап** – осуществление экспертной деятельности по заказу различных государственных, частных и отраслевых организаций по тематике, связанной с результатами научно–исследовательской деятельности;

–**шестой этап** – сопровождение (апробационное, консультационное, методическое, организационное) внедрения разработанных организационно–экономических решений в коммерческую практику.

Наравне с указанными задачами выполняются **функции** организации **баз данных результатов научно–исследовательской деятельности, продвижения продуктов и услуг** на научном рынке и рынке прикладных приложений результатов научной деятельности.

На каждом из этих этапов может осуществляться **направление в бюджет вторичных доходов**, возникающих в связи с **многократным использованием результатов научно–исследовательской деятельности**, полученных за счет бюджетных средств.

Вместе с тем **указанные системы московских вузов не сложились пока в целостные системы управления научным производством**, характеризуются дисперсностью, значительным объемом исследований, не завершающихся коммерциализацией, множественностью тематических областей, не обеспеченных ресурсным потенциалом.

Характеристика нескольких систем коммерциализации научной деятельности московских вузов приведена ниже (см. таблицу 1) **(на примере исследований в области экономики)**.

**Таблица 1 – Системы коммерциализации научной деятельности московских вузов, базирующиеся на структурных подразделениях вузов – центрах прибыли и затрат**

<b>Вуз</b>	<b>Система коммерциализации</b>	<b>Характеристика</b>
<b>На примере исследований в области экономики</b>		
Академия народного хозяйства при Правительстве РФ	–Центр экономики непрерывного образования	Исследования и коммерциализация их результатов в области системы управления, экономики и финансов профессионального образования
Государственный университет – Высшая школа экономики	–Институт статистических исследований и экономики знаний –Институт развития образования –Институт анализа предприятий и рынков –Институт макроэкономических исследований и прогнозирования –Институт проблем государственного и муниципального управления	Исследования и коммерциализация их результатов в области макроэкономики и прогнозирования сложных социально–экономических систем, государственного и муниципального управления, корпоративных экономики и финансов, системы управления, экономики и финансов профессионального образования
Российская академия государственной службы при Президенте РФ	–Институт научных исследований и информации	Исследования и внедрение их результатов на контрактной основе в области государственного и муниципального управления
Российская экономическая академия им. Плеханова	–Научно–исследовательский институт (включая экспертно–аналитический центр и инновационно–внедренческий центр)	Исследования и коммерциализация их результатов в области макроэкономики, отраслевой и корпоративной экономики, государственных и муниципальных финансов, организации управления, региональной экономики
Финансовая академия при Правительстве РФ	–Институт финансовых рынков и прикладной экономики	Исследования и коммерциализация их результатов в области макроэкономики, финансов, банковского дела и финансовых рынков, системы управления, экономики и финансов профессионального образования

**Пример коммерциализации результатов научных исследований с направлением выручки в доходы бюджета (на примере исследований в области экономики)**

В основе данного примера (реализован в 2005 – 2007 гг.) – проведение коллективом специалистов вуза прикладных научных исследований в области финансовой экономики. В результатах исследований (набор технологий) существует потребность у государственных органов управления субъекта РФ – города Москвы. Они представляют также значительный интерес для организаций корпоративного и финансового сектора.

Возможные решения по коммерциализации – проведение конференций и образовательных программ по результатам исследований на возмездной основе, а также реализация коммерческого издательского проекта с направлением большей части выручки от реализации книг в доходы бюджета.

Городом Москвой (распоряжение мэра) было принято **решение об осуществлении издательского проекта**, в соответствии с которым часть тиража бесплатно распространяется среди органов управления городом, а преобладающая часть тиража поступает в книготорговую сеть для реализации (с направлением 80% выручки в доходы бюджета).

В итоге, инвестиции субъекта РФ в прикладные научные исследования начинают окупаться за счет использования их результатов в коммерческом книгоиздательском проекте.

**Рассмотренный механизм коммерциализации является универсальным, готовым к использованию в любых научно–исследовательских проектах, результаты которых пользуются спросом на рынке (не только в проектах в сфере экономики, книгоиздания, проведения бизнес–конференций и т.п.).**

***II. Вузовские системы, охватывающие полный цикл научного производства и коммерциализации научной продукции на основе создания внедренческой инфраструктуры вокруг вуза***

Возможные в российской практике институциональные механизмы коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности учреждений науки и образования, объединяющие группы коммерческих

организаций в качестве внешней внедренческой инфраструктуры, рассмотрены в разделе 3.4 научно–информационных материалов.

**Примеры проектов, реализованных в Москве на базе московских вузов, включают:**

- **Московский государственный институт электронной техники (Технический Университет) – Зеленоградский научно–технологический парк** (центр трансферта технологий, центр международных проектов, информационно–консалтинговая служба, Зеленоградский инновационно–технологический центр);
- **Московский энергетический институт – Научный парк / Инновационно–технологический центр Московского энергетического института** (восемь компаний, технологический инкубатор, образовательная программа по коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности, процедуры эффективного управления интеллектуальной собственностью и др.);
- **Московский инженерно–физический институт – Международный научно–технологический парк «Технопарк в Москворечье»** (27 компаний, инновационно–технологический центр, бизнес–центр (сопровождение коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности, организация конференций), студенческий инкубатор высоких технологий, сегмент Российской сети трансфера технологий, учебно–консалтинговый центр (образовательное сопровождение коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности) и др.);
- **Московский государственный университет – Научный парк МГУ** (38 компаний, территория 1 га, 11500 кв. м., офис по трансферу технологий, бизнес–инкубатор, административное, юридическое, информационное, образовательное и т.п. сопровождение инновационного бизнеса);
- **Российский государственный университет нефти и газа им. И.М.Губкина – Технопарк – Губкинский университет** (результаты научно–исследовательской деятельности, защищенные патентами, предлагаемые для коммерциализации) и др.

Особенности деятельности технопарков проявляются в следующем:

- часть технопарков, объявленных к созданию, остаются формальными структурами, на практике не развернувшими свою деятельность (в их состав не входят технопарки, указанные выше);
- отсутствуют межвузовские проекты (отдельные технопарки сотрудничают с институтами Российской академии наук (РАН));
- высшее учебное заведение играет роль инфраструктуры (аренда, организационные, образовательные, информационные, конференциальные и т.п. услуги, аффилированные отношения с профессорско-преподавательским составом и руководством вуза); ни один из проектов технопарка не построен таким образом, чтобы высшее учебное заведение было полностью интегрировано в экономический оборот технопарка (в качестве заказчика, подрядчика, организации, принимающей на себя и перераспределяющей финансирование науки, держателя, управляющего портфелем результатов научно-технической деятельности, держателя информационной базы и системы продаж результатов научно-исследовательской деятельности; учредителя (последнее – в силу ограничений, накладываемых на учредительские операции высших учебных заведений). Экономический и финансовый оборот компаний, входящих в технопарк, в существенной степени отделен от оборота высшего учебного заведения;
- суммарные обороты компаний, входящих в технопарки, как правило, остаются небольшими (до нескольких десятков миллионов рублей);
- ни один из созданных с начала 1990-х гг. московских технопарков пока не создал компании, которая бы стала «национальной историей успеха» и из небольшого венчурного проекта и компании малой капитализации выросла бы в бизнес, имеющий крупную капитализацию и национальное значение;
- одной из причин этого является дефицитность финансирования инновационного сектора, практическое отсутствие отрасли венчурного финансирования до середины 2000-х гг.

**Практика коммерциализации результатов научных исследований в  
московских вузах на основании вузовских систем раскрытия информации**

Доступность информации о научном потенциале вуза, операционной деятельности и финансовых потоках, проблемах и процессах развития – информации, подтвержденной публично раскрытой отчетностью, – является фундаментальной основой для коммерциализации.

В таблицах 2–4 обобщена практика коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности на основе вузовских систем раскрытия информации по трем московским вузам: Московскому государственному техническому университету им. Баумана (таблица 2); Московскому государственному институту международных отношений (университет) (таблица 3); Московскому педагогическому государственному университету (таблица 4).

**Таблица 2 – Раскрытие информации о научно-исследовательской деятельности в МГТУ им. Баумана**

<b>Структура системы раскрытия</b>	<b>Разделы</b>	<b>Характеристика / Степень детализации</b>	<b>Актуальность</b>
<b>Сведения о структуре научных подразделений и научном потенциале</b>			
Научные подразделения, организационная структура и система управления	Структура университета	Научно-учебные комплексы, НИИ, факультеты, филиалы, издательство, завод	Часть разделов не работает
Научный и инновационный потенциал	Общая информация	Дополнительная характеристика содержится в разделах структурных подразделений	2009
<b>Информация о научных и консалтинговых услугах</b>			
Характеристика услуг	Раскрыта по структурным подразделениям	Раскрыта по структурным подразделениям	2009
База данных, содержащая научные разработки, консалтинговые материалы и другие результаты услуг	<b>Отсутствует</b>		2009
Научные издания в открытом доступе	<b>Отсутствует</b>	В открытом доступе – выборочные учебно-методические издания	2009



<b>Партнерская деятельность и частно-государственное партнерство (ЧГП) в области НИОКР</b>			
Информация о научных партнерах и программах взаимодействия	Общая информация не раскрыта. <b>Партнерский раздел отсутствует</b>	Мозаичная информация. Новости о программах сотрудничества. Отдельные сайты проектов и подразделений, созданных совместно с партнерами	2009
Информация о научных проектах	Разделы по другим проектам <b>отсутствуют</b> Дробная информация, распределенная по многим разделам	Мозаичная информация, в основном в новостях. Новости о запуске проектов. Отдельные сайты проектов и подразделений, созданных совместно с партнерами	2009
<b>Экономика научной деятельности образовательного учреждения</b>			
Ценовая информация	Раскрыты цены только на образовательные услуги	Дополнительно – ценовая информация на продукцию издательства	2009
Инвестиционные проекты	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
Закупки (тендеры, конкурсы)	Конкурс на право заключения договоров аренды		<b>Раздел не работает</b>
ЧГП	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
<b>Дополнительные сервисы</b>			
Специализированные порталы и интернет-представительства (наука, информация)	Отдельные сайты, специализированные по научным и образовательным проектам		2009
Порталы и интернет-представительства структурных подразделений и аффилированных юридических лиц	Порталы и интернет-представительства структурных подразделений и аффилированных юридических лиц		2009
Сайты проектов	<b>Отсутствует</b>		2009
Специализированные порталы и интернет-представительства (другие виды продукции)	Интернет-представительство издательства	Продуктовая и ценовая информация	2009

и услуг)			
----------	--	--	--

**Таблица 3 – Раскрытие информации о научно-исследовательской деятельности в Московском государственном институте международных отношений**

<b>Структура системы раскрытия</b>	<b>Разделы</b>	<b>Характеристика / Степень детализации</b>	<b>Актуальность</b>
<b>Сведения о структуре научных подразделений и научном потенциале</b>			
Научные подразделения, организационная структура и система управления	Структура университета Дробная информация, распределенная по разделам	Факультеты, кафедры	2009
Научный и инновационный потенциал	Общая информация, Стратегия развития 2009–2015	Дополнительная характеристика содержится в разделах структурных подразделений	2009
<b>Информация о научных и консалтинговых услугах</b>			
Характеристика услуг	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
База данных, содержащая научные разработки, консалтинговые материалы и другие результаты услуг	<b>Отсутствует</b>	–	2009
Научные издания в открытом доступе	<b>Представлены</b>	В открытом доступе – выборочные научные издания	2009
<b>Партнерская деятельность и ЧГП в области НИОКР</b>			
Информация о научных партнерах и программах взаимодействия	Раскрыта информация о нескольких партнерах		2009
Информация о научных проектах	Национальный проект «Инновационная образовательная программа МГИМО» Разделы по другим проектам	Многофункциональный сайт с детальной характеристикой структуры управления и хода выполнения программы	2009

	<b>отсутствуют</b>		
<b>Экономика научной деятельности образовательного учреждения</b>			
Ценовая информация	<b>Отсутствует</b>		2009
Инвестиционные проекты	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
Закупки (тендеры, конкурсы)	Страница сайта «Торги»		2009
ЧГП	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
<b>Дополнительные сервисы</b>			
Специализированные порталы и интернет-представительства (наука, информация)	База данных публикаций Отдельные сайты, специализированные по научным и образовательным проектам		2009
Сайты проектов	Сайт инновационной образовательной программы Сайт «Болонский процесс»	ИОП – Многофункциональный сайт с детальной характеристикой структуры управления и хода выполнения программы Болонский процесс – детально раскрыта информация по Болонскому процессу, дружественный интерфейс	2009
Специализированные порталы и интернет-представительства (другие виды продукции и услуг)	Интернет-представительство издательства	Продуктовая и ценовая информация	2009

**Таблица 4 – Раскрытие информации о научно–исследовательской деятельности в Московском педагогическом государственном университете**

<b>Структура системы раскрытия</b>	<b>Разделы</b>	<b>Характеристика / Степень детализации</b>	<b>Актуальность</b>
<b>Сведения о структуре научных подразделений и научном потенциале</b>			
Научные подразделения, оргструктура и система управления	Структура университета Дробная информация, распределенная по разделам	Факультеты По кафедрам информации нет	2009
Научный и инновационный потенциал	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
<b>Информация о научных и консалтинговых услугах</b>			
Характеристика услуг	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
База данных, содержащая научные разработки, консалтинговые материалы и другие результаты услуг	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
Научные издания в открытом доступе	Интернет–библиотека	В открытом доступе – выборочные научные издания	2009
<b>Партнерская деятельность и ЧГП в области НИОКР</b>			
Информация о партнерах и программах взаимодействия	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
Информация о проектах	Национальный проект «Инновационная образовательная программа»		2009
<b>Экономика научной деятельности образовательного учреждения</b>			
Ценовая информация	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
Инвестиционные проекты	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
Закупки (тендеры, конкурсы)	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
ЧГП	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
<b>Дополнительные сервисы</b>			

Специализированные порталы и интернет-представительства (наука, информация)	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
Порталы и интернет-представительства структурных подразделений и аффилированных юридических лиц	<b>Отсутствует</b>	<b>Отсутствует</b>	2009
Сайты проектов	Раздел, посвященный «инновационной образовательной программе»		2009

Как следует из приведенных данных, возможности вузов на рынках научных услуг ограничены либо раскрываются крайне неполно. Даже в крупных вузах научно-исследовательская деятельность дисперсна, многопроектна, целостная система управления научным производством, которая была бы нацелена на внедрение, на коммерциализацию результатов научной деятельности, не выстроена. Система раскрытия информации о научно-исследовательской деятельности носит преимущественно представительский характер, в большинстве случаев отсутствуют важнейшие компоненты системы коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности:

- базы данных, содержащие научные разработки, консалтинговые материалы и другие результаты научно-исследовательской деятельности;
- базы научных публикаций (в открытом или платном доступе);
- системы продажи, в которых выставались бы для реализации результаты научно-исследовательской деятельности, подлежащие коммерциализации.

## **3 Руководство по коммерциализации научно–исследовательской деятельности в учреждениях науки и образования**

### **3.1 Цели, задачи, базовые принципы коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности**

#### *Цели и задачи коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности учреждениями науки и образования*

В течение десятилетий в вузах и научных организациях происходит накопление значительного фонда научно–технических разработок, выполненных за счет бюджетных средств. Существенная часть результатов научно–исследовательской деятельности остается не внедренной в практику, не приносящей доходы хозяйству и бюджету в связи с отсутствием организационных и экономических механизмов, которые бы приводили к коммерциализации проектов и разработок, имеющих потенциал практического использования. Как следствие, снижается эффективность расходования бюджетных средств, в значительной степени замедляется развитие инновационного сегмента реальной экономики.

Отсутствие должных коммерческих связей с практикой, эффективной системы использования результатов научно–исследовательской деятельности оказывает негативное воздействие на развитие научных школ и воспроизводство исследовательских кадров, ведет к сокращению интеллектуального потенциала высшей школы, к дефицитности фонда новых идей и исследовательских разработок. Кроме того, в условиях роста экономики РФ и ее активной интеграции в мировую экономику государство, корпоративный и финансовый секторы испытывают потребность в научном обеспечении стратегических и прикладных решений, поиске эффективных путей устойчивого развития экономики.

В этой связи **основные цели коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций – это:**

– получение значимого бюджетного эффекта от вложения средств государства в научно–исследовательскую деятельность, осуществляемую учреждениями науки и образования;

– производство продукции, выполнение работ и оказание услуг, основанных на результатах научно–исследовательской деятельности вуза/научной организации, с целью удовлетворения спроса на рынке и извлечения прибыли;

– обеспечение внедрения и практического применения, популяризации значительного объема имеющихся научно–исследовательских разработок вузов/научных организаций, максимизации их полезного эффекта для общества и экономики;

– значительное расширение доходной базы вузов/научных организаций, повышение и укрепление их репутации в качестве научных центров, повышение эффективности управления научным производством вузов/научных организаций;

– научное, аналитическое, консультационное, экспертное обеспечение стратегических и прикладных решений государственного, корпоративного и финансового секторов;

– создание системы мультипликации знаний из различных областей науки на практике – в реальной экономике и системе государственного управления.

Достижение поставленных целей возможно через решение **последовательного ряда задач**, учитывающих стратегические цели государственной политики в области науки и образования, а также организационно–правовые возможности коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций:

– **формирование организационно–правовых и экономических условий**, необходимых для успешного коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вуза/научной организации и обеспечивающих соблюдение его/ее прав и интересов, а также достижение максимальных экономических и неэкономических выгод от внедрения научно–исследовательских разработок;

– **разработка структуры продуктов, предлагаемых вузом/научной организацией на основе результатов научно–исследовательской деятельности**, соответствующей стратегии развития вуза/научной организации, его/ее профилю,

экономико–управленческому потенциалу и репутации на рынке образовательных и научных услуг;

– **построение эффективной системы управления коммерциализацией результатов научно–исследовательской деятельности**, обеспечивающей интеграцию системы коммерциализации в научное производство и общую систему управления вуза/научной организации;

– **формирование кадрового, материально–технического, информационного и финансово–экономического обеспечения** деятельности вуза/научной организации по коммерциализации результатов научно–исследовательских разработок;

– **разработка структуры потенциальных клиентов и потребителей** результатов научно–исследовательской деятельности вуза/научной организации, а также разработка стратегии их привлечения и удержания;

– **создание эффективной институциональной, правовой, экономической и информационной модели системы продаж** продукции, основанной на результатах научно–исследовательской деятельности вуза/научной организации.

**Решение поставленных задач реализации механизмов коммерциализации** результатов научно–исследовательской деятельности учреждений науки и образования направлено на развитие высших учебных заведений и научных организаций как научно–производственных комплексов и усиление таких составляющих успешной деятельности вузов и научных организаций, как формирование ресурсной базы, расширение научно–исследовательской деятельности, взаимосвязь системы образования и рынка труда.

При этом специфика деятельности высших образовательных учреждений и научных организаций, которая заключается в приоритете развития системы образования и науки в интересах личности, общества и государства, делает необходимым создание и сохранение действенных механизмов защиты субъектов образовательного процесса, соблюдение гарантий государства в области образования. Все это должно обеспечиваться соблюдением учреждениями науки и образования базовых условий коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности.



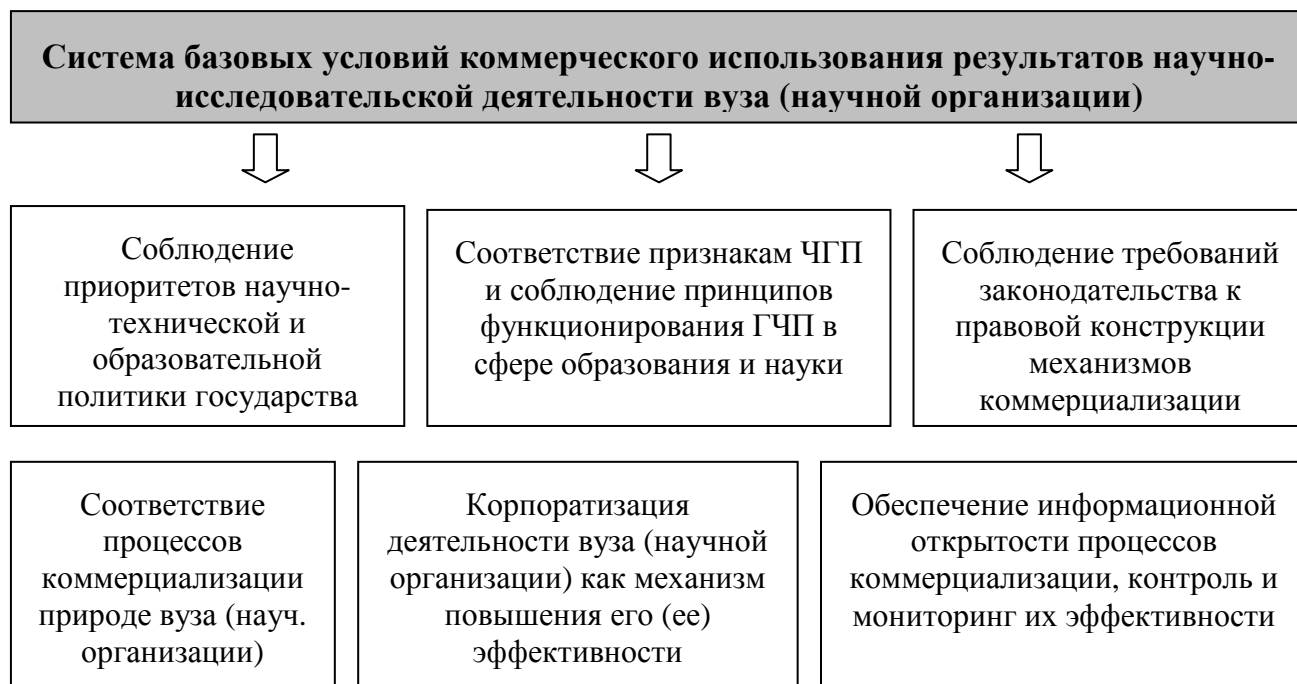
### ***Система базовых принципов коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности учреждениями науки и образования***

Коммерческое использование результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) должно осуществляться с соблюдением **базовых принципов, которые обеспечат защиту прав и интересов вуза (научной организации) и его (ее) контрагентов, соблюдение интересов государства и общества, положительное воздействие на развитие экономики.**

Система базовых принципов коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности включает в себя следующие **группы принципов** (см. схему 2):

- 1** – Соблюдение приоритетов научно–технической и образовательной политики государства.
- 2** – Соответствие признакам частно–государственного партнерства (ЧГП) и соблюдение принципов функционирования ЧГП в сфере образования и науки.
- 3** – Соблюдение требований законодательства к правовой конструкции механизмов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций.
- 4** – Корпоратизация деятельности вуза (научной организации) как механизм повышения его (ее) эффективности.
- 5** – Соответствие процессов коммерциализации природе вуза (научной организации).
- 6** – Обеспечение информационной открытости процессов коммерциализации и контроль и мониторинг их эффективности.

**Схема 2 – Система базовых условий коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации)**



**1. Соблюдение приоритетов научно–технической и образовательной политики государства**

Целью коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вуза/научной организации является производство продукции, выполнение работ и оказание услуг, основанных на результатах научно–исследовательской деятельности вуза/научной организации, с целью удовлетворения спроса на рынке и извлечения прибыли.

В результате будут созданы необходимые ресурсные и финансовые условия для повышения эффективности и конкурентоспособности сферы образования и науки, роста инвестиционной привлекательности и финансового потенциала высших учебных заведений и научных организаций, совершенствования экономических механизмов при одновременном обеспечении высокого качества научных и образовательных услуг.

Условие соблюдения приоритетов научно–технической политики государства и стратегии развития системы образования в РФ должно быть неотъемлемым элементом механизмов коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных

организаций. Выполнение данного условия оценивается по следующим признакам<sup>1</sup>:

- обеспечение развития, рационального размещения и эффективного использования научно–технического потенциала;
- увеличение вклада науки и техники в развитие экономики государства;
- реализация важнейших социальных задач;
- обеспечение прогрессивных структурных преобразований в области материального производства, повышение его эффективности и конкурентоспособности продукции;
- улучшение экологической обстановки и защиты информационных ресурсов государства;
- укрепление обороноспособности государства и безопасности личности, общества и государства;
- интеграция науки и образования.

Соблюдение данных признаков обеспечивается при реализации механизмов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вузов учреждений науки и образования как формы ЧГП, т.е. взаимодействия вуза (научной организации) и субъектов частного сектора экономики на взаимовыгодных условиях. Кроме того, данное условие должно также соблюдаться при формировании структуры коммерческих продуктов, предлагаемых вузом (научной организацией).

## **2. Применение ЧГП в процессе коммерциализации научно–исследовательской деятельности**

Механизмы коммерциализации **результатов научно–исследовательской деятельности** вузов и научных организаций являются формой ЧГП, т.е. формой объединения ресурсов государства (в лице государственного/муниципального вуза или государственных органов, научной организации) и субъектов частного сектора для достижения общественно полезных целей на основе документального оформления отношений сторон.

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 23.08.1996г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

При таком подходе к реализации и управлению механизмами **коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности** учреждений науки и образования будет обеспечен высокий уровень прозрачности механизмов, защиты прав и интересов вуза (научной организации) и его (ее) партнеров, а также созданы минимально необходимые условия для достижения основных целей и задач коммерческого использования результатов научной деятельности вуза (научной организации).

### **3. Соблюдение требований законодательства к правовой конструкции механизмов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности**

Коммерциализация результатов научно–исследовательской деятельности связана, прежде всего, с изменением распределения прав на результаты научно–исследовательской деятельности.

В этой связи механизмы коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций должны обеспечивать:

- 1) Соблюдение прав интеллектуальной собственности, в т.ч. прав государства/муниципального образования, осуществившего финансирование научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации), а также прав разработчиков и авторских прав.
- 2) Соответствие реализуемых механизмов коммерциализации правовым конструкциям, которые возможны в отношении результатов научно–исследовательской деятельности вузов (научных организаций), проведенной за счет бюджетных средств:
  - передача исключительных прав в отношении результатов научно–исследовательской деятельности осуществляется на основе договоров об отчуждении исключительного права;
  - передача прав пользования результатами научно–исследовательской деятельности осуществляется на основе лицензионных договоров;

- передача прав собственности на результаты научно–исследовательской деятельности осуществляется на основе договоров купли–продажи, аренды, простого товарищества и других договоров.

3) Соблюдение иных условий владения, пользования и распоряжения научными и (или) научно–техническими результатами, установленных законодательством РФ, например, в отношении: лицензирования отдельных видов научной и (или) научно–технической деятельности, ограничения права использования отдельных научных и (или) научно–технических результатов, введения сертификационных и метрологических требований к отдельным видам научной и (или) научно–технической деятельности и др.<sup>2</sup>

4) Соблюдение условий добросовестной конкуренции при внедрении результатов научно–исследовательской деятельности и использовании их на практике.

#### **4. Корпоратизация деятельности вуза (научной организации) как механизм повышения эффективности их деятельности**

Коммерциализация результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) является одним из направлений **корпоратизации** – процесса внедрения принципов управления и функционирования вуза (научной организации) как корпорации, ориентированной на коммерческий результат и эффективность деятельности.

Повышение эффективности деятельности вуза (научной организации) является предварительным условием применения механизмов **коммерциализации результатов научно–исследовательской** деятельности учреждений науки и образования, что связано с необходимостью их подготовки к осуществлению управления процессами коммерциализации.

Корпоратизация деятельности высших учебных заведений и научных организаций затрагивает весь комплекс организационно–правовых и экономических основ их работы и предлагает механизмы и инструменты эффективного управления всеми направлениями деятельности вуза (научной организации), в т.ч. научным производством.

---

<sup>2</sup> Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно–технической политике», ч.4 ГК РФ.

Корпоратизация как механизм повышения эффективности деятельности вуза (научной организации), его (ее) экономического и управленческого потенциала направлена на:

- формирование эффективной структуры управления процессами коммерциализации результатов научной деятельности вуза (научной организации), основанной на принципах стратегического планирования деятельности, самостоятельности и экономической ответственности подразделений, контроля и мониторинга деятельности;
- постановку эффективной системы управления финансовыми ресурсами, а также механизмов управления финансовыми и операционными рисками;
- внедрение системы экономического стимулирования деятельности менеджмента и сотрудников;
- создание механизмов внутреннего контроля и процедур урегулирования конфликтов интересов, обеспечивающих защиту и контроль интересов вуза (научной организации) в условиях его (ее) взаимодействия с субъектами частного сектора;
- повышение информационной открытости деятельности вуза (научной организации), в т.ч. процессов коммерциализации результатов научной деятельности вуза (научной организации), формирование и поддержание положительного имиджа вуза (научной организации) как крупного научно–образовательного центра.

В то же время необходимо учитывать и максимально ограничивать негативные последствия корпоратизации деятельности вуза (научной организации), связанные с возможными противоречиями между процессами коммерциализации и природой данных учреждений, в частности, природой государственных вузов как некоммерческих образовательных учреждений.

##### **5. Соответствие процессов коммерциализации природе вуза (научной организации)**

Корпоратизация как процесс повышения эффективности системы управления вуза (научной организации) и всей его (ее) деятельности в целом

является неотъемлемым условием успешного коммерческого использования результатов научной деятельности учреждений науки и образования, достижения целей механизмов коммерциализации.

В то же время процессы корпоратизации, в особенности в отношении научно–исследовательской деятельности вузов, могут нести в себе угрозу нарушения **принципов и норм функционирования вуза как государственного образовательного учреждения, являющегося некоммерческой организацией и выполняющего определенный перечень социальных функций в области науки и образования.**

**Соответствие процессов коммерциализации** некоммерческой и социально ориентированной природе вуза обеспечивается **выполнением следующих условий:**

- **Открытость результатов** научно–исследовательской деятельности – недопущение сокращения объема научных знаний и решений, находящихся в свободном доступе, за счет их передачи третьим лицам в результате коммерциализации.
- **Сохранение объема и направленности** научно–исследовательской деятельности вуза – недопущение коммерциализации научной деятельности вуза, которая может привести к сокращению объема фундаментальных исследований, сокращению объема академических образовательных программ.
- **Соблюдение принципа объективности** в результатах научно–исследовательской деятельности – недопущение искажения реальных результатов научной деятельности в целях достижения результатов, благоприятных заказчику исследований.

Выполнение данных условий позволит осуществлять коммерческое использование результатов научно–исследовательской деятельности вуза на прозрачной и эффективной основе, в соответствии с целями и задачами вузов как государственных образовательных учреждений и требованиями законодательства в области науки и образования.

## **6. Обеспечение информационной открытости процессов коммерциализации, контроль и мониторинг их эффективности**

Важным условием коммерческого использования результатов научной деятельности вузов и научных организаций является обеспечение их информационной открытости, а также доступности для контроля и мониторинга.

Информационная открытость процессов коммерциализации означает реализацию принципа публичности информации и принципа регулярной отчетности о ходе и итогах процессов коммерциализации – о полученных практических результатах и их внедрении; о партнерах, контрагентах и клиентах; о системе управления и ключевых финансово-экономических показателях деятельности по коммерциализации.

Контроль и мониторинг эффективности процессов коммерциализации означает применение процедур и механизмов, направленных на анализ и оценку эффективности деятельности, выявление и урегулирование рисков и конфликтов интересов, возникающих в результате взаимодействия вуза (научной организации) с субъектами частного сектора, увеличения финансовых потоков и расширения объемов их коммерческой деятельности.

### ***Интеграция системы базовых принципов коммерческого использования результатов научно-исследовательской деятельности учреждений науки и образования в модели коммерциализации, осуществляемой за счет бюджетных средств***

Соблюдение базовых условий коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности учреждений науки и образования в значительной степени зависит от роли непосредственного заказчика научно-исследовательских работ, т.е. органов государственной власти/органов местного самоуправления, в процессе коммерциализации результатов.

С одной стороны, выполнение вузами и научными организациями научно-исследовательских работ за счет бюджетных средств предполагает дальнейшее использование их результатов в общественных целях и в соответствии с приоритетами научно-технической политики государства, не допускающих сокращения объема знаний в свободном доступе и монопольного использования научных результатов одним или несколькими экономическими субъектами. Это



означает, что результаты научно–исследовательской деятельности, полученные за счет бюджетных средств, должны быть доступны общественности и внедрены максимально быстро с целью развития научно–технического потенциала экономики страны, повышения ее эффективности, инновационности и конкурентоспособности.

В то же время с другой стороны, отсутствие эффективных механизмов внедрения, накопление значительных объемов неиспользуемых на практике разработок обуславливают необходимость применения механизмов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности учреждений науки и образования.

В этой связи механизмы коммерциализации должны быть основаны на таких моделях коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности, в которых система базовых условий интегрирована изначально и определяет все дальнейшие этапы процесса коммерциализации. Под интеграцией системы базовых условий понимается их обязательное и безусловное соблюдение.

В первую очередь, такие механизмы должны применяться в отношении **разработок, являющихся социально значимыми, имеющих стратегическую ценность для национальной безопасности и конкурентоспособности экономики страны.**

Таким образом, в рамках централизованной и децентрализованной моделей коммерциализации могут быть внедрены механизмы, обеспечивающие интеграцию системы базовых условий и основанные на следующих принципах:

- 1) опубликование основных результатов научно–исследовательской деятельности непосредственно после получения результатов или через определенный период – в отношении разработок, являющихся социально значимыми, внедрение которых обеспечит значительный социальный, экономический, бюджетный эффект и которые не должны монопольно использоваться одной компанией или группой компаний;
- 2) ограничение возможности коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности третьими лицами только на основе прав использования в установленных лицензионными договорами пределах (запрет на отчуждение прав на научные результаты, запрет на применение исключительной

лицензии<sup>3)</sup> – целесообразно в отношении разработок, имеющих стратегическую значимость для национальной безопасности и экономики страны;<sup>4)</sup>

3) применение системы обязательного обслуживания и сопровождения внедрения результатов научной деятельности – в отношении результатов научной деятельности, внедрение которых требует информационного и организационного сопровождения;

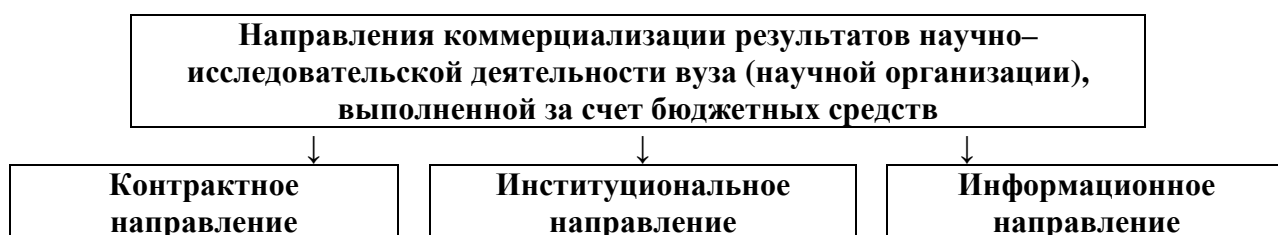
4) контроль возникновения недобросовестной конкуренции и монополистических действий при распоряжении правами на результаты научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций – введение ограничительных условий в лицензионные договоры.

## **3.2 Механизмы коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности**

### ***Классификация направлений коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций***

Классификация направлений коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций с учетом действующего правового поля представлена на схеме 3.

**Схема 3 – Классификация направлений коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности**



**Контрактное направление коммерциализации результатов научной деятельности учреждений науки и образования, полученной за счет бюджетных средств** – деятельность по организации системы продаж или иных

<sup>3</sup> Исключительная лицензия – предоставление лицензиату права использования результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации без сохранения за лицензиаром права выдачи лицензий другим лицам (ст.1236 ГК РФ, ч.4).

<sup>4</sup> За исключение случаев, предусмотренных п.1 ст.1547 ГК.

методов коммерческой передачи результатов научной деятельности, выполненных за счет бюджетных средств, на основе договоров, заключаемых без образования юридического лица.

**Институциональное направление коммерциализации результатов научной деятельности учреждений науки и образования, полученной за счет бюджетных средств** – деятельность по организации системы продаж или иных методов коммерческой передачи результатов научной деятельности, выполненных за счет бюджетных средств, на основе образования нового юридического лица (юридических лиц) или иных новых институциональных конструкций.

**Информационное направление коммерциализации результатов научной деятельности учреждений науки и образования, полученной за счет бюджетных средств** – деятельность по созданию механизма информирования рынка (потенциальных клиентов) о потенциале коммерческого использования результатов научной деятельности (во взаимосвязи с контрактным и институциональным направлениями коммерциализации).

***Классификация моделей (методов) применения, адаптации и распространения механизмов коммерциализации результатов научных исследований за счет бюджетных средств***

Коммерциализация использования результатов научно–исследовательской деятельности в учреждениях образования и науки, полученной за счет бюджетных средств, может осуществляться с использованием **следующих методов**:

–**децентрализованная модель** – каждый из вузов и научных организаций, ведущих научно–исследовательскую деятельность за счет бюджетных средств, самостоятельно занимается коммерциализацией ее результатов, формируя собственные базы результатов научных разработок, системы раскрытия информации и продажи научной продукции, создавая собственную контрактную и институциональную среду;

–**централизованная модель** –

–**первый тип** – результаты научных исследований, выполненные в вузах и научных организациях за счет бюджетных средств, консолидируются на уровне субъекта РФ (создание централизованного фонда научных разработок, централизованной системы раскрытия

информации и продажи научной продукции, передача функций коммерциализации уполномоченной организации или группе организаций, прошедших в Москве конкурсный отбор). Соответственно, в этой модели вуз (научная организация) только сопровождает процесс коммерциализации (авторский надзор, предпродажная подготовка научной продукции и т.п.);

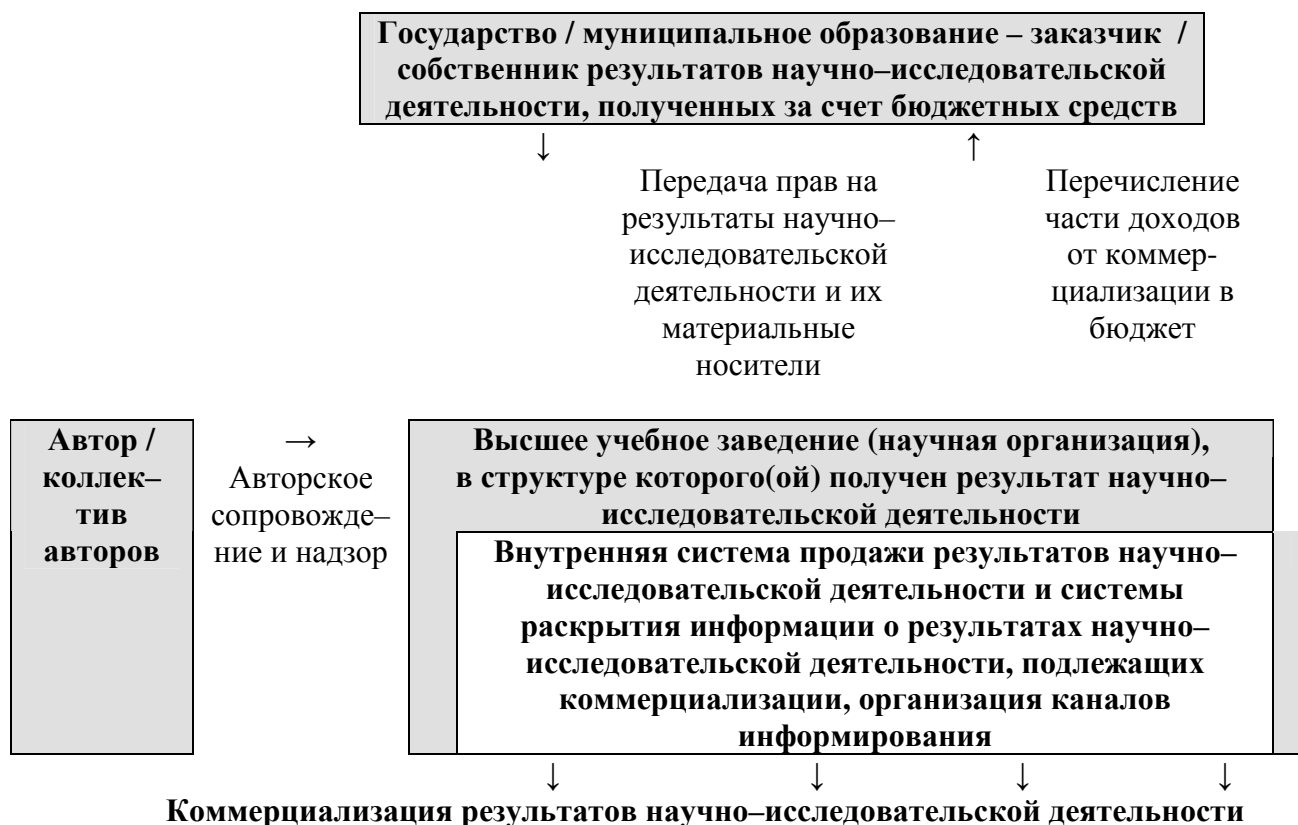
–**второй тип** – субъектом РФ заключается соглашение с одной из систем раскрытия информации и продажи результатов научно-исследовательской деятельности, которые создаются на федеральном уровне;

–**смешанная модель**, в которой **централизованная часть** (ядро системы, консолидирующее наиболее перспективные научные разработки, по которым прогнозируется значительный спрос на рынке) сочетается с **децентрализованными системами вузов и научных организаций** (научная продукция, имеющая потенциально меньший спрос, результаты второго порядка).

#### **Децентрализованная модель коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности, полученных за счет бюджета**

Децентрализованная модель (метод) применения и распространения результатов научно-исследовательской деятельности, полученных за счет бюджета, характеризуется следующим взаимодействием между субъектами, участвующими в коммерциализации (см. схему 4).

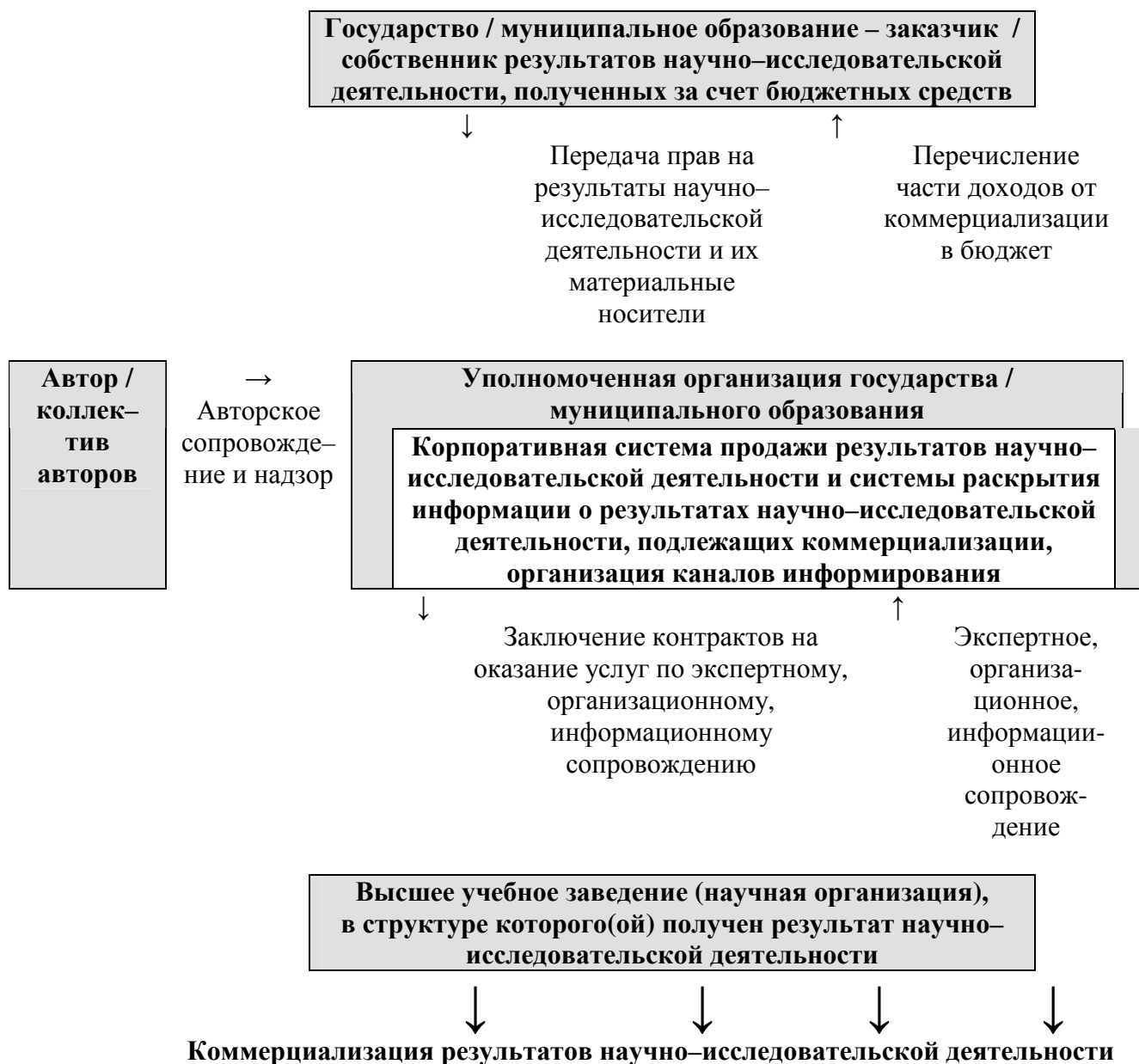
#### Схема 4 – Характеристика децентрализованной модели коммерциализации



#### Централизованная модель коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности, полученных за счет бюджета

Централизованная модель (метод) применения и распространения результатов научно-исследовательской деятельности, полученных за счет бюджета, предполагаемое взаимодействие между субъектами, участвующими в коммерциализации, характеризуется на схеме 5.

## Схема 5 – Характеристика централизованной модели коммерциализации



### 3.3 Механизмы контрактного направления коммерциализации

#### *Классификация механизмов коммерциализации в рамках контрактного направления*

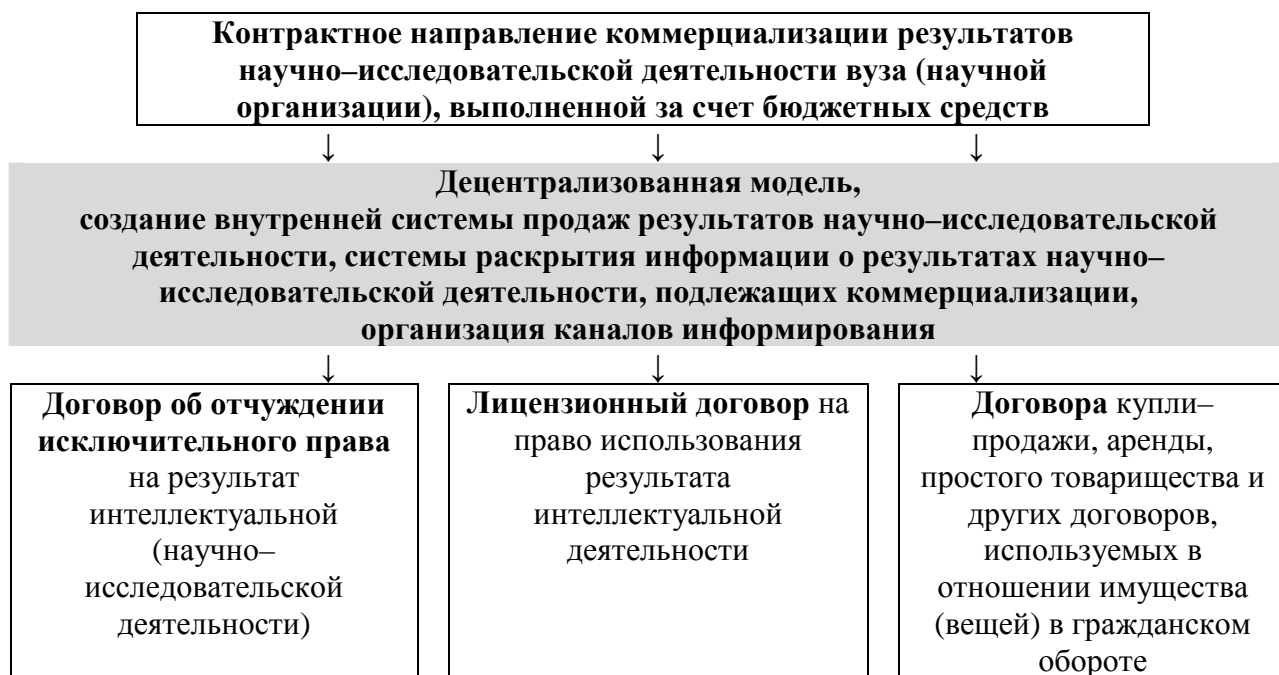
Контрактное направление коммерциализации результатов научной деятельности учреждений образования и науки, полученной за счет бюджетных средств – деятельность по организации системы продаж или иных методов коммерческой передачи результатов научной деятельности, выполненных

за счет бюджетных средств, на основе договоров, заключаемых без образования юридического лица.

В результате реализации **контрактного направления** осуществляется перестройка структуры вуза (научной организации) (без изменения институциональной среды, в которой данная организация работает).

Классификация механизмов коммерциализации в рамках контрактного направления (с учетом действующего правового поля) представлена на схеме 6.

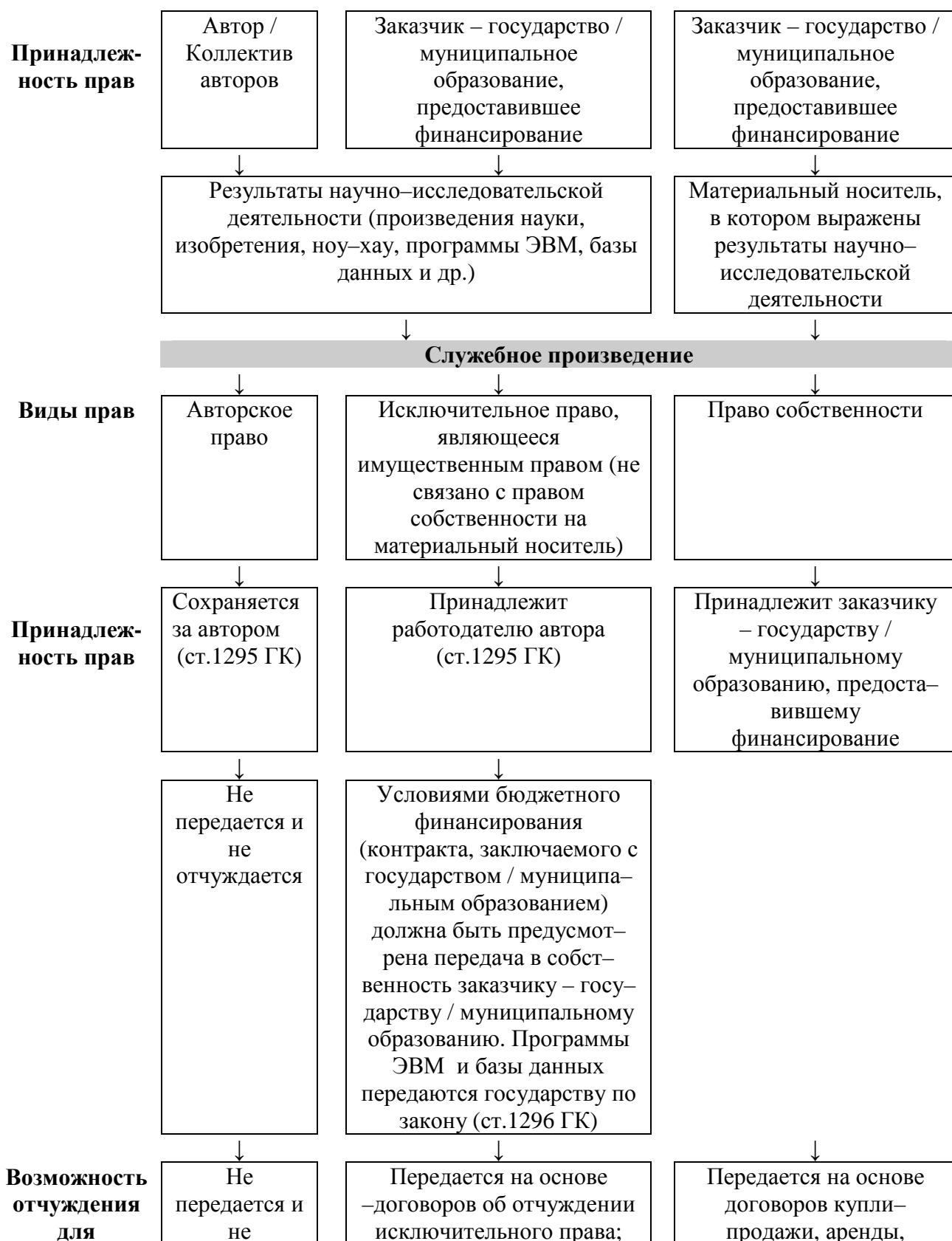
**Схема 6 – Классификация механизмов коммерциализации в рамках контрактного направления**



**Субъекты процесса коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности вузов и научных организаций**

Субъекты процесса коммерциализации и права, которыми они обладают относительно результатов научно-исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств, представлены на схеме 7.

**Схема 7 – Субъекты процесса коммерциализации и распределение прав,  
которыми они обладают в отношении результатов научно–исследовательской  
деятельности**





**коммерциа-  
лизации**

отчуждается

Право пользования  
результатом научно–  
исследовательской  
деятельности передается на  
основе  
–лицензионных договоров

простого товарищества и  
других договоров,  
используемых в  
отношении имущества  
(вещей) в гражданском  
обороте

Как следует из схемы 7, высшее учебное заведение (научная организация) не обладает правами в отношении результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств (если иное не предусмотрено контрактами на их выполнение).

Вместе с тем, высшее учебное заведение (научная организация), располагая научным, кадровым, техническим и технологическим потенциалом, используя свою торговую марку и являясь организатором и источником научно–исследовательских разработок, может стать ядром системы коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств.

Для того, чтобы эта возможность была реализована, заказчиком – государством / муниципальным образованием должна быть передана вузу (научной организации) совокупность прав в отношении результатов научно–исследовательской разработки (см. схему 8).

**Схема 8 – Взаимодействие заказчика – государства / муниципального образования с вузом (научной организацией) по поводу результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств**



***Характеристика механизмов коммерциализации в рамках контрактного направления***

**Возмездное отчуждение результатов научно–исследовательской деятельности с направлением платежей в доходы бюджета, за счет которого они были получены**

**Экономическая модель механизма.** Высшее учебное заведение (научная организация) предоставляет субъекту частного сектора права (по отдельным договорам или по комплексному договору, содержащему элементы отдельных договоров):

- исключительное право на результат научно–исследовательской деятельности (по договору об отчуждении исключительного права);
- или право использования результата научно–исследовательской деятельности в предусмотренных договором пределах (по сублицензионному договору или по договору, считающемуся таковым в соответствии со статьей 1233 ГК РФ);
- или право аренды/право по договору покупки–продажи в отношении материального носителя (вещи), в котором выражены результаты научно–исследовательской деятельности.

Структура указанного механизма приведена на схемах 9 и 10.

На схеме 9 рассматривается механизм, действующий на основе лицензионных договоров, договоров комиссии или поручения, агентского договора, договоров покупки–продажи в отношении материального носителя, в котором выражены результаты научно–исследовательской деятельности.

На практике высшее учебное заведение (научная организация) будет заключать комплексный договор с органом, представляющим интересы государства, который будет содержать как компоненты лицензионного договора, так и договоров комиссии / поручения / агентского договора.

**Схема 9 – Взаимодействие вуза (научной организации) с потребителями по поводу результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств**



Например, продажа корпоративному сектору методик, разработанных за счет бюджета (содержит элементы сублицензионного договора – передается право использования методики – и договора покупки-продажи – продается материальный носитель – сама методика, являющаяся письменным документом, имеющая вещественное выражение).

На схеме 10 рассматривается контрактный механизм, действующий на основе передачи вузу (научной организации):

- результатов научно–исследовательской деятельности по лицензионным договорам (с последующей выдачей сублицензии корпоративным клиентам);
- материального носителя, в котором выражены результаты научно–исследовательской деятельности, на основе договоров аренды (с

последующей заключением договоров субаренды с корпоративными клиентами).

Например, организация использования установки или научного оборудования, физически расположенных на территории вуза (научной организации), в которых воплощены результаты научно-исследовательской деятельности, полученные за счет бюджетных средств.

**Схема 10 – Взаимодействие вуза (научной организации) с потребителями по поводу результатов научно-исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств**



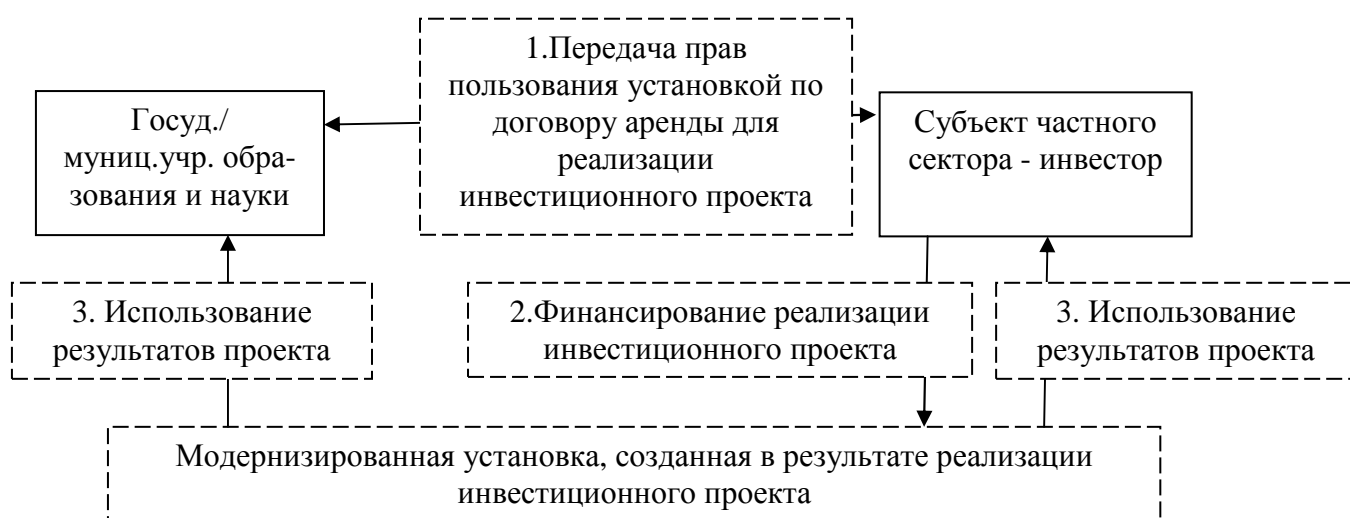
**Реализация инвестиционных проектов, использующих результаты научно-исследовательской деятельности, полученные за счет бюджетных средств**

**Экономическая модель механизма.** Механизм коммерциализации, представленный на схеме 10, может быть усложнен с тем, чтобы предоставить возможность частных инвестиций со стороны субъекта частного сектора с целью

развития результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств.

Один из вариантов взаимодействия вуза (научной организации), субъекта частного сектора и государства представлен на схеме 11. Указанная схема может быть использована, например, для организации развития (расширения, модернизации и т.п.) использования установки или научного оборудования, физически расположенных на территории вуза (научной организации), в которых воплощены результаты научно–исследовательской деятельности, полученные за счет бюджетных средств.

**Схема 11 – Реализация инвестиционного проекта с участием учреждения образования (науки) и субъекта частного сектора**



**Детализированная модель механизма.** Предполагается, что государство передало вузу (научной организации) лицензию на использование результата научно–исследовательской деятельности и закрепило в составе имущества его материальный носитель (в данном примере – установку или научное оборудование).

Вуз (научная организация) взаимодействует с субъектом частного сектора:

- передает ему сублицензию на использование результата научно–исследовательской деятельности;
- предоставляет субъекту частного сектора возможность вложения инвестиций в развитие материального носителя, в котором выражен результат научно–исследовательской деятельности. Вложение инвестиций в развитие материального носителя предусматривается договором аренды,

а возмещение инвестиций и обеспечение их прибыльности – путем использования субъектом корпоративного сектора материального носителя (установки), например, с применением пониженных ставок арендной платы.

Вуз (научная организация) осуществляет самостоятельное (наряду с инвестором – арендатором) использование материального носителя (в примере – установки) и результатов научно–исследовательской деятельности на основе его эксплуатации и продажи на рынке произведенной продукции (работ, услуг).

Доходы, которые получает государство (в соответствии с рассматриваемым механизмом):

- плата за лицензию за использование результата научной деятельности;
- арендная плата за использование материального носителя, зачисляемая в доход бюджета;
- доходы от использования вузом (научной организацией) материального носителя, зачисляемые в доход бюджета.

### **Механизм простого товарищества в использовании результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств**

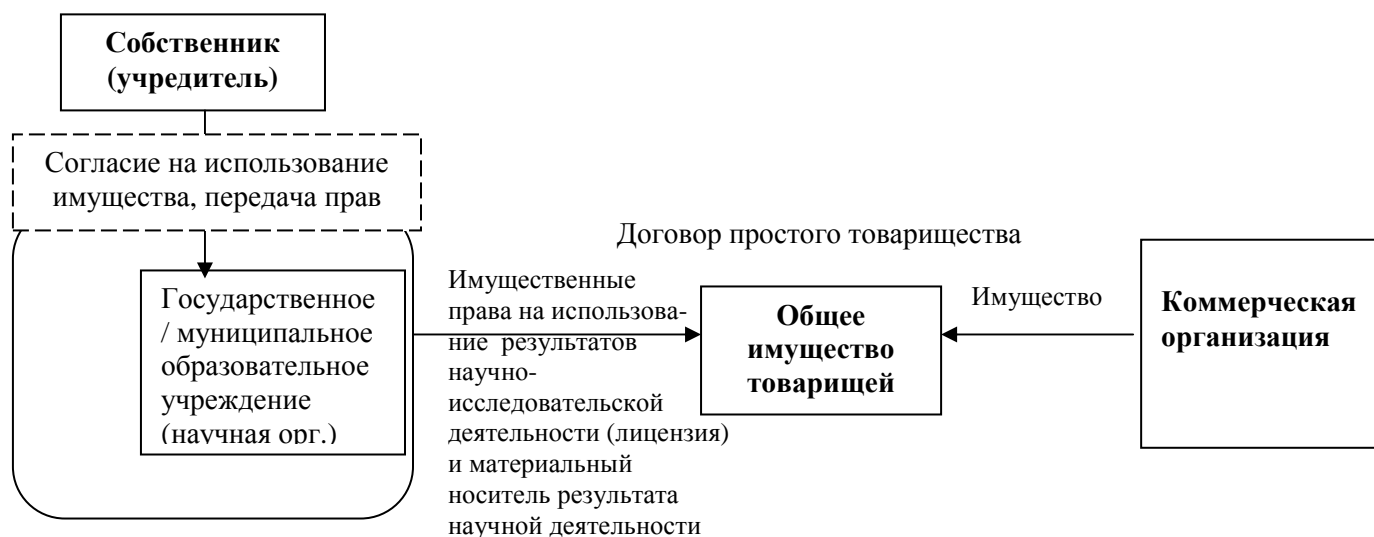
**Экономическая модель механизма.** Инструментом реализации механизма является **договор простого товарищества**, соответствующий требованиям Главы 55 ГК РФ, в соответствии с которым происходит объединение вкладов товарищей для достижения не противоречащей закону цели. Такими целями могут являться выполнение научно–исследовательских или опытно–экспериментальных работ и т.д.

Образовательное учреждение (научная организация) и субъект частного сектора осуществляют на основании договора простого товарищества совместную деятельность по реализации **проектов, не связанных с извлечением прибыли, но сопутствующих коммерциализации**, например, направленных на выполнение опытно–экспериментальных работ, реализацию образовательных программ по распространению знаний о результатах научно–исследовательской деятельности и других проектов с целью достижения полезного эффекта, соответствующего целям

и задачам внедрения результатов научно–исследовательской деятельности в хозяйственный оборот.

Субъект частного сектора и образовательное учреждение (научная организация) объединяют имущественные вклады<sup>5</sup> по договору простого товарищества с целью осуществления деятельности, не являющейся предпринимательской, без образования юридического лица (см. схему 12). Имущество, принадлежащее учреждению науки и образования на праве оперативного управления или имущество автономного учреждения, являющееся особо ценным или приобретенным за счет средств учредителя, может являться вкладом в простое товарищество с согласия собственника.

### Схема 12 – Использование результатов научно–исследовательской деятельности на основе контрактного механизма простого товарищества



Доходы, которые будут возникать в простом товариществе (плата за лицензию, арендная плата, доходы от производства продукции, осуществления работ и оказания услуг), получаемые вузом (научной организацией), будут зачисляться в доходы бюджета с тем, чтобы быть полностью использованными в соответствии с некоммерческими целями простого товарищества.

<sup>5</sup> Внесенное товарищами имущество, которым они обладали по основаниям, отличным от права собственности, используется в интересах всех товарищей и составляет наряду с имуществом, находящимся в их общей собственности, общее имущество товарищей (ст.1043 ГК РФ, ч.2). При прекращении договора вещи, переданные в общее владение и (или) пользование товарищей, возвращаются предоставившим их товарищам без вознаграждения, если иное не предусмотрено соглашением сторон.



### **3.4 Механизмы институционального направления коммерциализации**

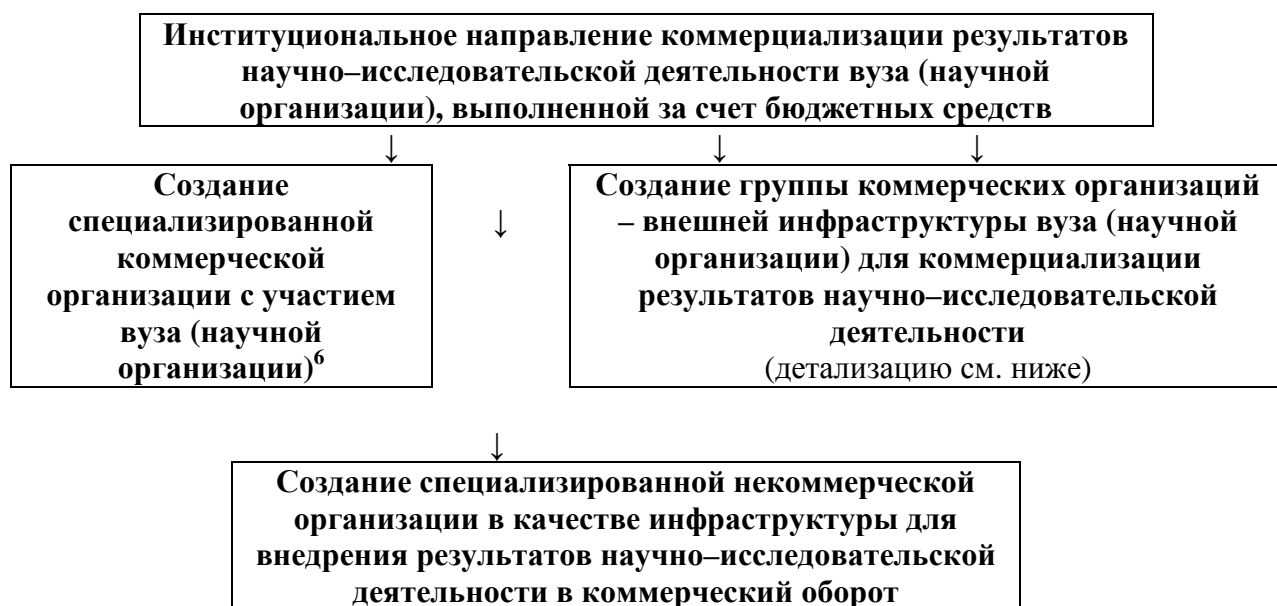
#### *Классификация механизмов коммерциализации в рамках институционального направления*

**Институциональное направление коммерциализации результатов научной деятельности учреждений образования и науки, полученной за счет бюджетных средств** – деятельность по организации системы продаж или иных методов коммерческой передачи результатов научной деятельности, выполненных за счет бюджетных средств, на основе образования нового юридического лица (юридических лиц) или иных новых институциональных конструкций.

В результате реализации **институционального направления** осуществляется как перестройка структуры вуза (научной организации), так и изменение институциональной среды, в которой данная организация работает.

Классификация механизмов коммерциализации в рамках институционального направления (с учетом действующего правового поля) представлена на схеме 13.

### Схема 13 – Классификация механизмов коммерциализации в рамках институционального направления



Возможные институциональные механизмы коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности вузов и научных организаций (пп. 1–3 – в соответствии с Постановлением Росстата от 20.12.2007 № 104 «Об утверждении статистического инструментария для организации Минобрнауки России статистического наблюдения за организациями научно-технического комплекса»):

- **1) центры трансфера технологий** (структурное подразделение в высшем учебном заведении, которое обеспечивает коммерциализацию интеллектуального продукта, полученного в результате инновационной деятельности) (другое название – **центр коммерциализации технологий**)

<sup>6</sup> В августе 2009 г. был принят федеральный закон от 02.08.2009 г. № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности», в соответствии с которым бюджетные научные учреждения и созданные государственными академиями наук научные учреждения, а также высшие учебные заведения, являющиеся бюджетными образовательными учреждениями, и созданные государственными академиями наук высшие учебные заведения получили право без согласия собственника их имущества с уведомлением федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере научной и научно-технической деятельности, быть учредителями (в том числе совместно с другими лицами) хозяйственных обществ, деятельность которых заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для электронных вычислительных машин, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хау)), исключительные права на которые принадлежат данным научным учреждениям. В то же время открытым остается вопрос о распоряжении имуществом бюджетных учреждений без согласия собственника, для решения которого необходимо внесение изменений в ГК РФ.

- 2) **подразделения научно–инновационная инфраструктура, включающие:**

- **инновационно–технологические центры** (организация, созданная на базе вуза, обладающая имущественным комплексом в виде офисных, производственных помещений и соответствующего оборудования, использующая его для представления в аренду малым предприятиям на основе договоров или для осуществления собственной инновационной деятельности, обладающая квалифицированным персоналом сотрудников, оказывающих технологические, информационные, консультационные и иные услуги по обеспечению информационной деятельности, имеющая различное местонахождение; разную степень хозяйственной самостоятельности – состоящая на балансе вуза или на отдельном балансе, в последнем случае его подчиненность вузу должна быть оговорена в официальном документе);

- **технопарки (технологические парки)** (специализированный научно–производственный территориальный комплекс, на базе которого создаются благоприятные условия для развития инновационной деятельности, становления малых и средних наукоемких предприятий посредством предоставления субъектам инновационной деятельности в пользование помещений и оборудования, финансовой и кадровой помощи, необходимых услуг. Технопарк может быть юридическим лицом или структурным подразделением университета (другого высшего учебного заведения), научного центра (научной организации), промышленного предприятия) (другое название – **технополис; научный парк, научно–технический парк**<sup>7</sup>);

- **бизнес–инкубаторы** (организация, решающая задачи, ограниченные проблемами поддержки малых, вновь созданных предприятий и начинающих предпринимателей, которые хотят, но не имеют возможности начать свое дело, связанные с оказанием им

---

<sup>7</sup> Федеральный закон от 10.04.2000 г. № 51-ФЗ «Об утверждении федеральной программы развития образования», подраздел 2, п. 6.

помощи в создании жизнеспособных коммерчески выгодных продуктов и эффективных производств на базе их идей);

- **3) центры коллективного пользования научным оборудованием** (совокупность научного и/или технологического оборудования, включающая в себя, как правило, дорогостоящие прецизионные аналитические приборы и средства измерений, аттестованные методики измерений и/или технологии изготовления и/или модификации свойств объектов с целью их дальнейшего исследования (использования при проведении исследований), а также коллектив квалифицированных специалистов, способных по заказам заинтересованных организаций выполнять на этом научном/технологическом оборудовании измерения/технологические операции);
- **4) малые предприятия инновационного типа** (п. 6 подраздела 2 Федерального закона от 10.04.2000 г. №51–ФЗ «Об утверждении федеральной программы развития образования»);
- **5) технико–внедренческие и научно–производственные зоны** (ст. 22 Федерального закона от 24.07.2007 N 209–ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», Федеральный закон от 22.07.2005 г. №116–ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации») – создаются по решению Правительства РФ и оформляются Постановлением Правительства РФ на основе заявки высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ совместно с исполнительно–распорядительным органом муниципального образования.

### ***Характеристика механизмов коммерциализации в рамках институционального направления***

#### **Создание специализированного структурного подразделения внутри вуза (научной организации) – системы продаж, направленной на коммерциализацию результатов научно–исследовательской деятельности**

**Структурное подразделение** (находящееся на внутреннем хозяйственном расчете и с частично переданными ему полномочиями юридического лица) создается **решением самого вуза (научной организации)** (с введением штатных

должностей и покрытием расходов на его содержание за счет внебюджетной деятельности).

**Деятельность по коммерциализации** включает:

–**систему взаимодействия с государством** – собственником результатов научно–исследовательской деятельности (организационного, регистрационного, контрактного по передаче прав, имущественного (по движению имущества – материальных носителей результатов научно–исследовательской деятельности), финансового (по доходам и расходам, связанным с коммерциализацией, и взаимодействию с бюджетом));

–**управление портфелем прав**, переданных вузу (научной организации) государством, в отношении результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджета (исключительные права, права использования по лицензионным договорам);

–**управление портфелем материальных носителей**, в которых выражены результаты научно–исследовательской деятельности, полученные за счет бюджета;

–**создание системы раскрытия информации** о результатах научной деятельности вуза (научной организации), подлежащих коммерциализации, включая **единую базу данных** результатов научно–исследовательской деятельности (дескриптивные данные и сами результаты) (детальную характеристику см. ниже);

–**организация каналов информирования** о результатах научной деятельности вуза (научной организации), подлежащих коммерциализации (детальную характеристику см. ниже);

–**создание системы продаж результатов** научно–исследовательской деятельности и их материальных носителей, продвижения указанных результатов на рынок с целью коммерциализации и серийного запуска проектов, в которых эти результаты используются;

–**управление портфелем проектов коммерциализации** во взаимодействии с корпоративными пользователями и авторами результатов научно–исследовательских разработок;

–**организация финансового и имущественного оборота** по коммерциализации во взаимодействии с бюджетом на началах самокупаемости и

формирования дополнительных доходов бюджета от коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности.

Структурное подразделение будет осуществлять от лица вуза (научной организации) все механизмы коммерциализации, которые предусмотрены контрактным, институциональным и информационным направлениями коммерциализации.

### **Создание специализированной коммерческой организации / организаций с участием вуза (научной организации)**

**Экономическая модель и правовая конструкция механизма.** При реализации указанного механизма необходимо учитывать **ограничения**, которые действуют в отношении учредительской деятельности государственных и муниципальных вузов и научных организаций.

**Функции специализированной коммерческой организации.** Перечень функций аналогичен функциям структурного подразделения вуза (научной организации), отвечающего за коммерциализацию (см. выше):

–**организация системы взаимодействия с государством** – собственником результатов научно–исследовательской деятельности (организационного, регистрационного, контрактного по передаче прав, имущественного (по движению имущества – материальных носителей результатов научно–исследовательской деятельности), финансового (по доходам и расходам, связанным с коммерциализацией, и взаимодействию с бюджетом));

–**управление портфелем прав**, переданных вузу (научной организации) государством, в отношении результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджета (исключительные права, права использования по лицензионным договорам);

–**управление портфелем материальных носителей**, в которых выражены результаты научно–исследовательской деятельности, полученные за счет бюджета;

–**создание системы раскрытия информации** о результатах научной деятельности вуза (научной организации), подлежащих коммерциализации, включая **единую базу данных** результатов научно–исследовательской

деятельности (дескриптивные данные и сами результаты) (детальную характеристику см. ниже);

–**организация каналов информирования** о результатах научной деятельности вуза (научной организации), подлежащих коммерциализации (детальную характеристику см. ниже);

–**создание системы продаж результатов** научно–исследовательской деятельности и их материальных носителей, продвижения указанных результатов на рынок с целью коммерциализации и серийного запуска проектов, в которых эти результаты используются;

–**управление портфелем проектов коммерциализации** во взаимодействии с корпоративными пользователями и авторами результатов научно–исследовательских разработок;

–**организация финансового и имущественного оборота** по коммерциализации во взаимодействии с бюджетом, на началах самокупаемости и формирования дополнительных доходов бюджета от коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности.

**Создание специализированной некоммерческой организации в качестве инфраструктуры для внедрения результатов научно–исследовательской деятельности в коммерческий оборот**

**Экономическая модель и правовая конструкция механизма.** В рамках данного механизма образовательное учреждение (научная организация) и субъект частного сектора учреждают некоммерческую организацию с целью внедрения результатов научно–исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств, в коммерческий оборот.

Деятельность некоммерческой организации не нацелена на получение прибыли, но не исключает такой возможности. В этом случае все доходы некоммерческой организации могут быть использованы только в соответствии с целями и задачами, определенными учредительными документами организации.

### 3.5 Механизмы информационного направления коммерциализации

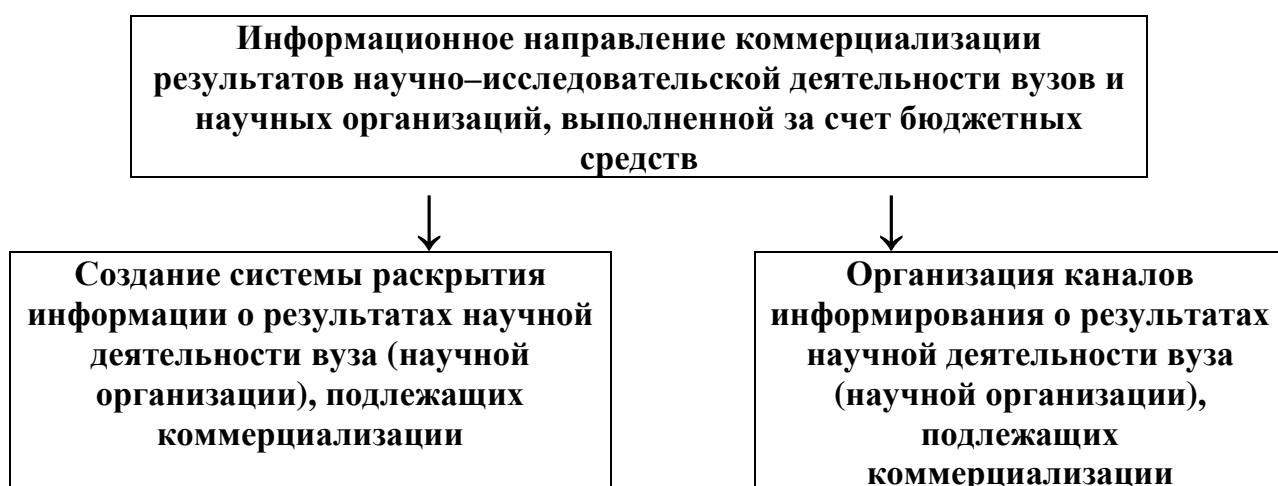
#### *Классификация механизмов коммерциализации в рамках информационного направления*

**Информационное направление коммерциализации результатов научной деятельности учреждений образования и науки, полученной за счет бюджетных средств** – деятельность вуза (научной организации) по созданию механизма информирования рынка (потенциальных клиентов) о потенциале коммерческого использования результатов научной деятельности.

В результате реализации **информационного направления** осуществляется перестройка информационной среды, в которой работает вуз (научная организация), во взаимосвязи с изменением структуры вуза (научной организации) и институциональной среды, в которой он(она) осуществляет деятельность.

Классификация механизмов коммерциализации в рамках информационного направления (с учетом действующего правового поля) представлена на схеме 14.

**Схема 14 – Классификация механизмов коммерциализации в рамках информационного направления**



Информационное направление включает в себя следующие механизмы коммерциализации результатов научной деятельности учреждений образования и науки, полученной за счет бюджетных средств:

–создание системы раскрытия информации о результатах научной деятельности вуза (научной организации), подлежащих коммерциализации (как системы показателей, баз данных, способов и средств хранения результатов



научной деятельности вуза (научной организации) и информации о них), которая обеспечивает распределенный доступ к указанной информации потенциальных коммерческих пользователей;

**–организация каналов информирования о результатах научной деятельности вуза (научной организации), подлежащих коммерциализации (способы и средства предоставления и распространения данных, содержащихся в системе раскрытия о результатах научной деятельности).**

### **Механизм организации системы раскрытия информации о результатах научной деятельности вуза (научной организации)**

Формирование механизма (системы) раскрытия информации о результатах научной деятельности осуществляется в порядке, предусмотренном для формирования системы раскрытия информации в вузе (научной организации).

### **Алгоритмы, формирующие механизм (систему) раскрытия информации о результатах научной деятельности**

**1. Информация, раскрываемая вузами и научными организациями на рынке научных услуг для распространения среди потенциальных клиентов, должна соответствовать требованиям законодательства в области научной деятельности, интеллектуальной собственности, государственной и коммерческой тайны, государственной собственности и связанного с ней гражданского оборота, рекламы, этики и честной деловой практики в области авторских прав.**

**2. Система раскрытия информации должна иметь стандартизированное информационное ядро (контент, структура, форматы, периодичность и сроки предоставления данных), содержащее результаты научной деятельности (отчеты о научно-исследовательских работах (НИР), отчеты о выполнении работ и услуг, программы для электронно-вычислительных машин (ЭВМ) и алгоритмы, базы данных и т.п.), дескриптивные и статистические описания результатов научной деятельности.**

**Должен быть предусмотрен набор обязательной для раскрытия информации, зафиксированный на законодательном уровне. За раскрытием**

установленного законом объема информации должен осуществляться **надзор** со стороны **государства**.

3. Принимая во внимание значительную территориальную распространенность заинтересованных в получении информации пользователей, а также значительные объемы раскрываемой информации по всем интересующим общественность аспектам, **система раскрытия информации о результатах научной деятельности, подлежащих коммерциализации, должна строиться на современных технологиях сбора, подготовки и раскрытия информации в унифицированной программной среде в едином информационно-технологическом комплексе вуза (научной организации).**

4. Выстраиваемая система раскрытия информации **о результатах научной деятельности, подлежащих коммерциализации,** должна обеспечивать распределенный доступ для различных категорий пользователей, в т.ч. свободный доступ потенциальных клиентов к дескриптивным описаниям результатов научной деятельности. **Зоны общедоступной дескриптивной информации не должны:** быть платными; иметь ограниченный круг внешних пользователей с выборочным доступом; относиться к закрытым внутренним сетям учебных заведений (интранет).

5. Система раскрытия информации **о результатах научной деятельности, подлежащих коммерциализации,** должна обеспечить **блок обратной связи** с потенциальными клиентами, для которых она формируется, в т.ч. включать:

–**контактную информацию** в ее максимально полной форме (телефонные и интернет-директории, организационные структуры, базы данных субъектов, относящихся к научному блоку высшего учебного заведения (научной организации));

–**специализированные форумы;**

–**горячие линии** (обращения к администраторам системы, к руководителям научных проектов);

–**системы рейтинга результатов научной деятельности по объемам продаж.**

6. Должна поддерживаться **англоязычная версия** системы раскрытия информации **о результатах научной деятельности, подлежащих**

**коммерциализации**, в части дескриптивных описаний и англоязычной документации по научной продукции, обладающей потенциальным спросом за рубежом.

7. Должно поддерживаться **взаимодействие** с иными электронными системами, создаваемыми в вузе (научной организации) с целью поддержки продаж результатов научной деятельности, подлежащих коммерциализации.

**Методы организации взаимодействия и адаптации в рамках системы раскрытия информации о результатах научной деятельности в вузах (научных организациях), полученных за счет бюджетных средств**

В соответствии с моделями коммерциализации, рассмотренными выше (см. разделы 1, 3.3-3.5 научно-информационных материалов), **система раскрытия информации** о результатах научной деятельности в вузах (научных организациях) может включать в себя следующие методы применения, адаптации и распространения материалов:

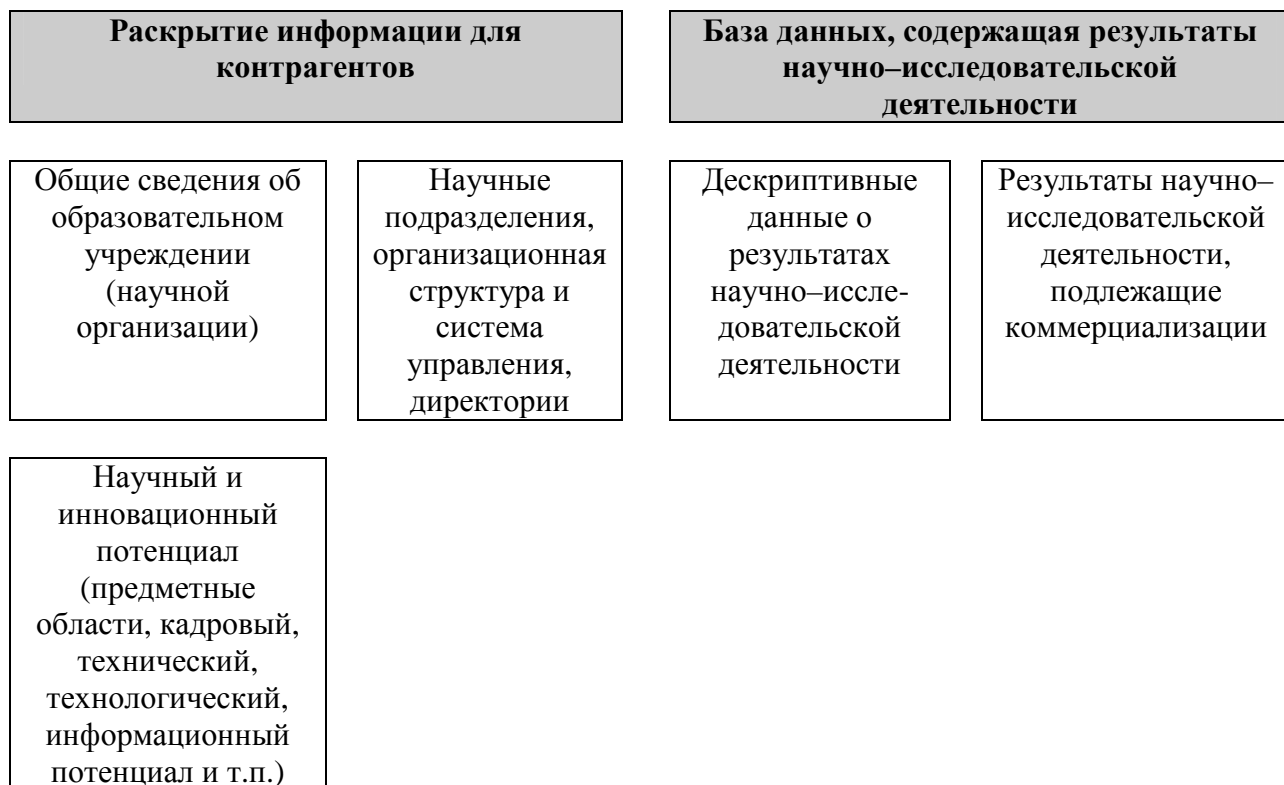
–**централизованный формат обязательного раскрытия** для передачи информации в централизованные системы обработки данных и централизованные порталы раскрытия информации, создаваемые заказчиком – субъектом РФ (городом Москвой);

–**формат обязательно раскрываемой информации**, фактическая структура которого определяется самостоятельно высшим учебным заведением (научной организацией) в соответствии с рекомендованным заказчиком – субъектом РФ (городом Москвой) перечнем обязательной для раскрытия информации;

–**формат добровольно раскрываемой информации**, содержание и структура которого не регулируется заказчиком – субъектом РФ (городом Москвой) и определяется высшим учебным заведением (научной организацией) самостоятельно.

**Схема централизованного формата (формата обязательно раскрываемой информации) (централизованная и смешанная модели).** Структура информации о результатах научно-исследовательской деятельности, раскрываемой в **обязательном формате**, приведена на схеме 15.

### Схема 15 – Структура раскрываемой информации



**Схема децентрализованного формата раскрываемой информации (децентрализованная модель).** Рекомендуемая структура информации о результатах научно–исследовательской деятельности, раскрываемой в добровольном формате, приведена на схеме 16.

**Схема 16 – Схема формата добровольно раскрываемой информации  
(децентрализованная модель)**

<b>Раскрытие информации для контрагентов</b>		<b>База данных, содержащая результаты научно–исследовательской деятельности</b>	
Общие сведения об образовательном учреждении (научной организации)	Научные подразделения, организационная структура и система управления, директории	Дескриптивные данные о результатах научно–исследовательской деятельности	Результаты научно–исследовательской деятельности, подлежащие коммерциализации
Научный и инновационный потенциал (предметные области, кадровый, технический, технологический, информационный потенциал и т.п.)	Персоналии (крупнейшие ученые, руководители проектов)	Результаты научно–исследовательской деятельности в открытом доступе	
<b>Информация об услугах в области НИОКР</b>		<b>Партнерская деятельность и ЧГП в области НИОКР</b>	
Характеристика услуг	Ценовая информация	Информация о научных партнерах и программах взаимодействия	Информация о научных проектах
<b>Отдельные сайты, специализированные по научным объектам / субъектам</b>			
Специализированные порталы и интернет–представительства (наука, дескриптивная информация о научных разработках)	Порталы и интернет–представительства научных структурных подразделений и аффилированных юридических лиц	Сайты научных проектов	Сайты исследователей / групп исследователей

## Организация каналов информирования о результатах научной деятельности, подлежащих коммерциализации

Под каналами информирования понимаются основные пути донесения информации «вуз (научная организация) – внешняя среда» до целевой аудитории – потенциальных клиентов, формирующих коммерческий спрос на результаты научной деятельности вуза (научной организации), подлежащие коммерциализации. Организация каналов информирования о результатах научной деятельности, подлежащих коммерциализации, осуществляется в рамках системы раскрытия информации вуза (научной организации).

### **3.6 Структура коммерческих продуктов, предлагаемых учреждениями образования и науки на основе результатов их научно–исследовательской деятельности**

В состав коммерческих продуктов, предлагаемых учреждениями образования и науки на основе результатов их научно–исследовательской деятельности, входят:

- аналитические продукты для нужд государственных, частных и отраслевых организаций;
- издательская продукция;
- коммерческие продукты в сфере конференциальной деятельности вуза (научной организации);
- прикладные образовательные продукты;
- коммерческие продукты в области экспертно–консультационной деятельности вуза (научной организации);
- коммерческие продукты, имеющие перспективы промышленного производства и практического применения.

#### ***I. Аналитические продукты для нужд государственных, частных и отраслевых организаций***

Формирование структуры аналитических продуктов должно осуществляться в соответствии с профилем деятельности вуза (научной организации), имеющимися

и планируемыми научно–исследовательскими разработками, среднесрочной стратегией развития учреждения.

### **Цель продукта и основные потребители**

Целью аналитических продуктов, предлагаемых на основе результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, является аналитическое, информационное и научное обеспечение деятельности государственных, частных и отраслевых организаций по следующим направлениям:

1) для **органов государственной власти (органов управления экономической, финансовой политикой, образованием, транспортом и др.)** – разработка концепций, стратегий, методических рекомендаций, проектов нормативно–правовых актов, методик оценки эффективности деятельности; подготовка аналитических обзоров, бизнес–планов; разработка и внедрение новых моделей, механизмов и инструментов и др.

2) для **отраслевых организаций (ассоциаций, объединений и др.)** – разработка профессиональных стандартов, развитие существующих правил и процедур деятельности; разработка и внедрение новых инструментов и технологий, системы управления и организации производства и др.;

3) для **частных организаций** – определение и разработка стратегий развития, совершенствования системы управления и планирования, управления преобразованиями, повышения эффективности деятельности, организации взаимодействия с институтами регулятивной инфраструктуры, выхода на новые рынки; подготовка аналитических и статистических обзоров, прогнозов и исследований рыночной конъюнктуры, секторов экономики и др.

### **Форма представления продукта**

Аналитические продукты могут быть представлены в форме аналитических отчетов, исследовательских отчетов, отчетов о выполнении работ, концепций, методических рекомендаций, методик и др.

Тематическая структура аналитических продуктов, возможных к предложению на основе результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, представлена в таблице 5.

### **Правовая конструкция реализации продукта**

В рамках децентрализованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности (см. раздел 3.2 научно-информационных материалов) правовая конструкция продаж аналитических продуктов будет следующей:

- заключение договора оказания научных, консультационных и иных услуг между потребителем и вузом (научной организацией);
- заключение договора о передаче прав (исключительного права или права пользования) на результаты научно–исследовательской деятельности между вузом (научной организацией) и собственником результатов (государственный/муниципальный орган).

В рамках централизованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности правовая конструкция продаж аналитических продуктов будет следующей:

- заключение договора оказания научных, консультационных и иных услуг между потребителем и уполномоченной организацией, получившей права на результаты научно–исследовательской деятельности;
- заключение договора оказания услуг по экспертному, организационному, информационному и иному сопровождению между уполномоченной организацией и вузом (научной организацией) – исполнителем научно–исследовательских работ.

#### **Аналоги продуктов на рынке /основные конкуренты**

Основными конкурентами являются консалтинговые организации, исследовательские институты, научные организации, другие вузы (научные организации).

#### **Каналы продвижения продукта**

Основными каналами продвижения аналитической продукции, основанной на результатах научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, являются:

- 1) активное участие в конкурсах и грантах, проводимых государственными, отраслевыми и частными организациями;
- 2) привлечение клиентов/заказчиков на основе прямых продаж продуктов;
- 3) презентации услуг, выполнение пробных заказов для потенциальных клиентов;



4) организация ЧТП, в рамках деятельности которых необходимо проведение аналитических исследований, и др.

**Таблица 5 – Тематическая структура аналитических продуктов, предлагаемых вузами и научными организациями на основе результатов их научно-исследовательской деятельности в зависимости от профиля деятельности учреждений образования и науки**

№ п/п	Профиль деятельности вуза (научной организации) <sup>8</sup>	По категориям потребителей/клиентов		
		для органов государственной власти	для отраслевых организаций	для частных организаций
1	Техника и технологии	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области повышения энергоэффективности российской экономики, развития применения источников альтернативной энергии, исследования в области развития инфраструктуры экономики.</li> <li>- Исследования в области стратегии промышленного развития страны, применения механизмов финансирования инвестиционных проектов на условиях ЧПП.</li> <li>- Исследования в области развития земельного законодательства и законодательства о недрах, механизмов рационального природопользования и др.</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития экологических проектов и экологической экспертизы, управления экологическими и промышленными рисками, снижения выбросов парниковых газов, обеспечения безопасных условий труда и здоровья населения.</li> <li>- Разработка программ и проектов участия работодателей в развитии профессионального образования и организации внутрикорпоративного обучения и др.</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области корпоративной социальной ответственности, внедрения корпоративной социальной отчетности и стандартов корпоративной этики.</li> <li>- Исследования в области совершенствования системы корпоративного управления, внедрения программ мотивации сотрудников.</li> <li>- Исследования в области реализации перспективных инвестиционных проектов в различных областях промышленности.</li> <li>- Исследования в области разработки внутрикорпоративных систем торговли</li> </ul>

<sup>8</sup> Профили деятельности выделены на основе Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2005 г. № 4 «Об утверждении перечня направлений подготовки (специальностей) высшего профессионального образования», но без включения направления «военная деятельность» в связи со спецификой его регулирования и закрытостью.

				<p>выбросами и др.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области оценки воздействия хозяйственной деятельности, продукции и услуг на окружающую среду, здоровье персонала и населения</li> </ul>
2	Образование и педагогика	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка стратегии развития российской системы образования и совершенствование нормативно правовой базы, повышения качества образования и его соответствия требованиям экономики, развития инновационных образовательных программ, интеграции науки и образования.</li> <li>- Исследования в области развития механизмов ЧТП, разработка механизмов привлечения инвестиций в сферу образования, механизмов эффективного управления финансовыми ресурсами образовательных учреждений.</li> <li>- Исследования в области повышения информационной открытости российской системы образования, развития инструментов мониторинга образования.</li> <li>- Исследования в области совершенствования системы управления российского образования, интеграции системы образования в мировое образовательное пространство и др.</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка инновационных образовательных программ, программ подготовки и повышения квалификации персонала образовательных учреждений.</li> <li>- Исследования в области реализации инвестиционных проектов в сфере образования, развития механизмов ЧТП, институтов общественного участия в управлении образованием</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области подготовки и повышения квалификации кадров для различных отраслей экономики, разработки инновационных образовательных программ, развития корпоративного обучения.</li> <li>- Разработка проектов партнерства компаний и образовательных учреждений, реализации совместных инвестиционных проектов, проектов создания образовательных/технологических/</li> <li>- инновационных центров.</li> </ul>
3	Экономика и	<b>Экономика:</b>	<b>Экономика и управление:</b>	<b>Экономика и управление:</b>

	управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области решения ключевых проблем социально экономического развития страны (разработки и внедрения механизмов финансирования системы образования и науки, модернизации системы образования, механизмов экономического роста, развития социальной инфраструктуры, мониторинга эффективности национальных проектов и др.).</li> <li>- Исследования в области прогнозирования социально экономического развития РФ, интеграции страны в мировую экономику, развития рыночной институтов в экономики, механизмов стимулирования инвестиционной деятельности и др.</li> <li>- Исследования в области развития механизмов ЧП, механизмов благотворительной деятельности и др.</li> </ul> <p><b>Финансы и кредит:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития регулятивной, торговой, учетной инфраструктуры российского и зарубежных рынков ценных бумаг; разработка концепций развития сегментов финансового рынка; разработка методик программ подготовки квалифицированных кадров для финансовых рынков, повышения финансовой грамотности населения.</li> <li>- Исследования в области повышения эффективности денежно кредитной</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка концепций повышения эффективности и конкурентоспособности различных отраслей, промышленности, разработка стратегий развития ключевых отраслей экономики страны.</li> <li>- Разработка мер в области совершенствования системы налогообложения для различных отраслей промышленности.</li> <li>- Разработка мер в области повышения инвестиционной привлекательности и механизмов привлечения инвестиций в убыточные и социально значимые отрасли экономики.</li> <li>- Исследования в области механизмов государственного стимулирования инвестиций в социально экономическое развитие страны.</li> <li>- Разработка механизмов стимулирования инновационной активности российских предприятий и др.</li> </ul> <p><b>Финансы и кредит:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития профессиональных стандартов деятельности на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области корпоративной социальной ответственности, внедрения корпоративной нефинансовой отчетности и стандартов корпоративной этики.</li> <li>- Исследования в области совершенствования системы корпоративного управления, внедрения программ мотивации сотрудников.</li> </ul> <p><b>Финансы и кредит:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка концепций выхода компаний на рынок ценных бумаг, проведения реструктуризации, стратегии компаний на рынке корпоративного контроля и др..</li> </ul>
--	------------	--	---	---

		<p>политики, прогнозирования рисков финансовой системы страны и урегулирования финансовых кризисов,</p> <p><b>Управление:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области повышения эффективности государственного управления, управления государственным имуществом, защиты прав государства как акционера.</li> <li>- Разработка эффективных механизмов управления государственными финансами, развития межбюджетных отношений, совершенствования системы налогообложения и налогового администрирования и др.</li> </ul>	<p>рынке ценных бумаг, механизмов саморегулирования и раскрытия информации, инструментов защиты интересов инвесторов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка программ подготовки и повышения квалификации кадров, аттестации профессиональных участников.</li> <li>- Исследования в области развития систем раскрытия информации, управления рисками и др.</li> </ul>	
4	Гуманитарные и социальные науки	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития условий для обеспечения занятости населения, совершенствования трудового законодательства и системы трудовых отношений в стране.</li> <li>- Исследования в области развития системы социального обеспечения, повышения эффективности системы социальной поддержки, повышения качества жизни населения.</li> <li>- Исследования в области развития механизмов ЧПП, системы привлечения негосударственных инвестиций в социальную сферу.</li> <li>- Исследования в области мониторинга реализации социальных проектов,</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития стандартов и качества преподавания социальных наук.</li> <li>- Исследования в области формирования информационного пространства в социальной сфере.</li> <li>- Разработка программ подготовки и повышения квалификации кадров для экономики и социальной сферы и др.</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области реализации перспективных инвестиционных проектов в социальной сфере.</li> <li>- Исследования в области развития экологоориентированной экономики и др.</li> </ul>

		реализация социологических обследований в социальной сфере.		
5	Культура и искусство	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области интеграции российской культуры в мировую культуру и информационное пространство.</li> <li>- Исследования в области механизмов адаптации учреждений и институтов культуры и искусства к рыночным условиям, разработка механизмов повышения эффективности деятельности государственных учреждений культуры и искусства, совершенствование нормативно правового регулирования деятельности в сфере культуры и искусства, творческой деятельности.</li> <li>- Разработка механизмов развития инфраструктуры, обеспечивающей сохранность объектов культуры и искусства.</li> <li>- Разработка механизмов и технологий мониторинга состояния памятников истории и культуры, внедрения эффективных механизмов учета и контроля их использования.</li> <li>- Исследования в области механизмов стимулирования развития творческой, культурной деятельности, развития и поддержки перспективных творческих и культурных проектов.</li> <li>- Разработка информационно технологического обеспечения деятельности учреждений культуры и</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области механизмов привлечения инвестиций в развитии культуры и искусства, механизмов стимулирования благотворительной деятельности и меценатства.</li> <li>- Исследования в области внедрения эффективных механизмов управления объектами культуры и искусства.</li> <li>- Исследования в области реализации международных проектов, повышения культуры и творческого потенциала населения страны, развития инфраструктуры в регионах.</li> <li>- Разработка программ привлечения и подготовки кадров в сферу культуры и искусства.</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития механизмов благотворительной деятельности в сфере культуры и искусства.</li> <li>- Исследования в области реализации инвестиционных проектов, направленных на повышение эффективности управления объектами культуры и искусства, сохранением культурного наследия и др.</li> <li>- Исследования в области разработки и внедрения новых организационно правовых форм организаций, действующих в сфере культуры и искусства и обеспечивающих социальное партнерство.</li> </ul>

		искусства.		
6	Сельское и рыбное хозяйство	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области привлечения инвестиций в АПК, совершенствования механизмов бюджетного финансирования АПК, разработки механизмов ЧГП в АПК, повышения финансовой устойчивости сельского и рыбного хозяйства.</li> <li>- Разработка стратегии развития АПК, рекомендаций по развитию инфраструктурной сети предприятий АПК, совершенствованию нормативно правового поля в сфере АПК, внедрению эффективных инструментов мониторинга реализации национального проекта.</li> <li>- Разработка эффективных форм хозяйствования в АПК, повышения экономического и управленческого потенциала субъектов хозяйствования АПК.</li> <li>- Исследования в области механизмов повышения конкурентоспособности продукции АПК, эффективного использования ресурсного потенциала, развития энергоресурсосберегающих технологий.</li> <li>- Исследования в области развития системы кадрового, технологического, материального и информационного обеспечения АПК</li> <li>- Разработка механизмов повышения качества жизни в сельской местности,</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка механизмов ЧГП в АПК, форм участия общественных институтов в формировании аграрной политики.</li> <li>- Разработка механизмов стимулирования негосударственных инвестиций в АПК.</li> <li>- Исследования в области реализации инвестиционных, экологических, технологических проектов в АПК, совершенствования механизмов воспроизводства природных ресурсов и земель.</li> <li>- Исследования в области формирования активных субъектов бизнеса в АПК, внедрения механизмов эффективного менеджмента в АПК, систем управления качеством продукции и др.</li> <li>- Разработка механизмов интеграции российского АПК и мировой экономики.</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области совершенствования систем корпоративного управления на сельскохозяйственных предприятиях, внедрения систем экологического менеджмента.</li> <li>- Разработка программ подготовки квалифицированных кадров в сфере АПК, программ повышения производительности труда на предприятиях АПК.</li> <li>- Исследования в области реализации перспективных инвестиционных проектов в АПК, разработка механизмов финансирования инвестиционной деятельности предприятий АПК.</li> </ul>

		<p>условий для повышения занятости сельского населения и доступности для него социальной и инженерной инфраструктуры.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области совершенствования механизмов регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия</li> </ul>		
7	Естественные науки и математика	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития научно-технического потенциала страны, совершенствования научно-технической политики.</li> <li>- Исследования в области расширения практики применения механизмов ЧПП, направленных на реализацию перспективных научно-технологических направлений, адаптации научно-технологического комплекса к условиям рыночной экономики.</li> <li>- Исследования в области развития кадрового потенциала научно-технического комплекса страны, развития исследовательской деятельности в учреждениях профессионального образования.</li> <li>- Исследования в области приоритетных направлений развития науки, техники и технологий, соответствующих мировым тенденциям (живые системы, информационно-телекоммуникационные системы, развития nanoиндустрии,</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития механизмов привлечения инвестиций в научно-технический комплекс, механизмов взаимодействия частного и государственного капитала при решении научно-технических задач.</li> <li>- Исследования в области развития кадрового потенциала российского научно-технического комплекса, привлечения молодых ученых, создания конкурентоспособных условий труда и жизни для ученых и специалистов научно-технического комплекса.</li> <li>- Исследования в области развития методологии учета, правовой охраны и защиты прав на результаты научно-</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования на основе использования уникальных стендов и установок, объектов научной инфраструктуры.</li> <li>- Исследования в области выявления и реализации перспективных опытно-конструкторских и опытно-технологических проектов и работ.</li> <li>- Разработка планов и проектной документации реализации проектов инвестиций в развитие материально-технической базы ведущих научных организаций, реконструкцию и техническое перевооружение этих организаций.</li> <li>- Исследования в области развития информационной</li> </ul>



		<p>рационального природопользования, энергетики и энергосбережения, инфраструктуры инновационной системы и др.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области производства новой и усовершенствованной высокотехнологичной продукции, внедрения приоритетных для РФ технологий.</li> <li>- Исследования в области механизмов развития инновационно активных предприятий.</li> </ul>	<p>технической деятельности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области механизмов повышения конкурентоспособности российского сектора научно-исследовательской деятельности.</li> </ul>	<p>инфраструктуры научно-технической деятельности.</p>
8	Сфера обслуживания	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области механизмов повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности российской сферы туризма.</li> <li>- Исследования в области формирования инфраструктуры туристского рынка, транспортной инфраструктуры в регионах, повышения качества услуг сферы обслуживания, развития положительного имиджа страны.</li> <li>- Исследования в области совершенствования политики регулирования и поддержки сферы туризма и сервиса, развития нормативно-правовой базы, развития механизмов экономической ответственности туроператоров перед клиентами.</li> <li>- Исследования в области решения стратегических проблем развития</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка инновационных программ подготовки и повышения квалификации кадров для сферы обслуживания.</li> <li>- Разработка форм и механизмов ЧГП в сфере обслуживания (туризма и сервиса).</li> <li>- Исследования в области реализации экологических проектов, внедрения стандартов экологического менеджмента в сфере туризма и сервиса.</li> <li>- Исследования в области разработки профессиональных стандартов обслуживания в сфере туризма и сервиса.</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области реализации перспективных инвестиционных проектов в сфере туризма и сервиса.</li> <li>- Исследования в области развития форм и механизмов ЧГП в сфере туризма и сервиса, привлечения инвестиций и повышения финансовой устойчивости компаний и др.</li> </ul>

		приоритетных туристских центров страны, урегулирования рисков развития сферы туризма и сервиса.		
9	Информационная безопасность	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области развития информационных технологий и методов, обеспечивающих безопасность системы управления страны, средств защиты информации в важнейших сферах экономики:</li> <li>- системе государственной статистики;</li> <li>- финансово-кредитной системе;</li> <li>- систем бухгалтерского учета предприятий, учреждений и организаций независимо от формы собственности;</li> <li>- систем сбора, обработки, хранения и передачи финансовой, биржевой, налоговой, таможенной информации и информации о внешнеэкономической деятельности государства, а также предприятий, учреждений и организаций независимо от формы собственности.</li> <li>- Исследования в области совершенствования правового, методического, научно технического и организационного обеспечения информационной безопасности страны, повышения эффективности использования информационной инфраструктуры экономики РФ;</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка стандартов информационной безопасности для различных отраслей экономики, а также институтов сертификации информационных систем различных субъектов хозяйствования.</li> <li>- Разработка критериев оценки безопасности информационных технологий и систем управления.</li> <li>- Исследования в области развития международного сотрудничества по вопросам информационной безопасности.</li> <li>- Исследования в области развития системы подготовки кадров для институтов и организаций, действующих в сфере разработки программ и технологий обеспечения информационной безопасности.</li> <li>- Разработка профессиональных стандартов в области информационной</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка программных продуктов, обеспечивающих информационную безопасность деятельности компаний различных отраслей и форм собственности.</li> <li>- Разработка политики информационной безопасности и внедрение систем менеджмента информационной безопасности компаний.</li> <li>- Разработка систем и механизмов контроля и мониторинга информационной безопасности деятельности компаний.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка систем мониторинга уровня информационной безопасности страны, деятельности органов государственной власти и др.</li> <li>- Исследования в области развития инфраструктуры единого информационного пространства страны</li> </ul>	<p>безопасности в сотрудничестве с органами государственной власти.</p>	
10	Здравоохранение	<p><b>Общая стратегия и прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области повышения доступности и качества медицинской помощи для населения, совершенствования системы лекарственного обеспечения определенных категорий граждан.</li> <li>- Исследования в области повышения эффективности системы управления здравоохранением, совершенствования механизмов финансирования сферы здравоохранения, эффективности использования ресурсов в сфере здравоохранения.</li> <li>- Исследования в области стандартизации медицинских технологий и профилактики заболеваний, развития системы медицинского страхования.</li> <li>- Исследования в области разработки инновационных, высокотехнологичных методов диагностики, профилактики и лечения заболеваний, лекарственных средств и препаратов.</li> <li>- Исследования в области повышения качества профессиональной подготовки и</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка экономически эффективных механизмов управления медицинскими учреждениями, внедрения систем мотивации труда, развития механизмов саморегулирования.</li> <li>- Исследования в области развития механизмов контроля качества услуг, сертификации медицинского оборудования и препаратов.</li> <li>- Исследования в области развития систем управления здоровьем, повышения информированности населения о них.</li> <li>- Разработка программ подготовки и повышения квалификации персонала медицинских учреждений, программ обмена научными знаниями и сотрудничества в сфере здравоохранения.</li> <li>- Исследования в области</li> </ul>	<p><b>Прикладные направления:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследования в области разработки новых технологий и оборудования в сфере здравоохранения, механизмов их внедрения и использования на практике.</li> <li>- Исследования в области экспертизы новых медицинских технологий и оборудования.</li> <li>- Разработка программ подготовки и повышения квалификации персонала компаний, действующих в сфере здравоохранения.</li> </ul>

		<p>переподготовки кадров в области здравоохранения и др.</p> <p>- Исследования в области развития информационного, технологического, организационно – правового обеспечения системы здравоохранения страны и др.</p>	<p>привлечения инвестиций в систему здравоохранения, разработка механизмов ЧГП, реализация проектов создания новых исследовательских и опытно экспериментальных центров.</p> <p>- Исследования в области условий и механизмов развития частных систем здравоохранения.</p>	
--	--	--	--	--

## ***II. Издательская продукция***

Осуществление книгоиздательской деятельности является одним из классических направлений деятельности вузов, связанной с изданием учебно-методических и иных образовательных материалов. Издательской деятельностью занимаются и научные организации. В то же время предложение издательских продуктов, основанных на результатах научно-исследовательской деятельности учреждений образования и науки, должно осуществляться с учетом не только практической и научной значимости данных продуктов, но и имеющегося спроса на них, их рентабельности.

### **Цель продукта и основные потребители**

Издательская деятельность осуществляется с целью **внедрения, распространения и популяризации результатов** научно-исследовательской деятельности вузов и научных организаций, а также **извлечения прибыли, формирования и развития репутации** вуза (научной организации) как научно-исследовательского центра, **привлечения новых клиентов, контрагентов и партнеров.**

**Основные потребители** – образовательные учреждения, научно-исследовательские институты, отраслевые и общественные организации, органы государственной власти, бизнес-сообщество, студенты и преподаватели, ученые.

### **Форма представления продукта**

Основные продукты издательской деятельности, основанной на результатах научно-исследовательской деятельности учреждений науки и образования – это **коммерческие издательские проекты по актуальной и перспективной проблематике**, соответствующей профилю вуза (научной организации) и направлениям его (ее) научной деятельности, при участии крупнейших специалистов, ведущих отраслевых организаций, регулирующих органов и саморегулируемых организаций:

- книги, монографии, профессиональные учебники и пособия;
- справочники, словари, энциклопедии;
- издания на электронных носителях (электронные книги на CD/DVD дисках), препринты;

- периодические издания (журналы, газеты, дайджесты, вестники, бюллетени и др.).

### **Правовая конструкция реализации продукта**

В рамках децентрализованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности (см. раздел 3.2 научно-информационных материалов) правовая конструкция для продукта будет следующей:

- заключение договора о передаче прав (исключительного права или права пользования) на результаты научно–исследовательской деятельности между вузом (научной организацией) и собственником результатов (государственный/муниципальный орган);
- заключение договора на организацию издания продукта между вузом (научной организацией) и заказчиком (в случае если издание финансируется со стороны);
- заключение издательского договора/договора оказания полиграфических услуг между вузом (научной организацией) и издательством/типографией (в случае если вуз (научной организацией) не может самостоятельно осуществить издание продукта).

В рамках централизованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности правовая конструкция для продукта будет следующей:

- заключение договора на организацию издания продукта между заказчиком и уполномоченной организацией, получившей права на результаты научно–исследовательской деятельности (в случае если издание финансируется со стороны);
- заключение договора оказания услуг по экспертному, организационному, информационному и иному сопровождению между уполномоченной организацией и вузом (научной организацией) – исполнителем научно–исследовательских работ;
- заключение издательского договора/договора оказания полиграфических услуг между уполномоченной организацией и издательством/типографией (в случае если уполномоченная организация не может самостоятельно осуществить издание продукта).

### **Аналоги продуктов на рынке /основные конкуренты**

Основными конкурентами являются другие вузы, научно–исследовательские институты, научные организации, крупные консалтинговые организации.

### **Каналы продвижения продукта**

Основными каналами продвижения издательской продукции, основанной на результатах научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, являются:

- 1) активное участие в российских и зарубежных издательских, научных и образовательных выставках, конференциях, ярмарках;
- 2) организация системы распространения издательской продукции через подписку, заказы в сети Интернет, прямые продажи в книжных магазинах, вузах, научных организациях и других партнеров и контрагентов;
- 3) издание продукции на иностранных языках, а также на электронных носителях.

### ***III. Коммерческие продукты в сфере конференциальной деятельности вуза (научной организации)***

Важным направлением в коммерциализации научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций является деятельность по проведению конференций, организуемых на коммерческой основе и при участии ведущих ученых и практиков, представителей органов государственной власти, бизнеса, отраслевых институтов.

### **Цель продукта и основные потребители**

Целью является проведение конференций, мастер–классов, семинаров и тренингов в качестве коммерческих проектов, направленных на популяризацию результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, привлечение новых партнеров и клиентов, расширение научных и образовательных связей с другими вузами и научными организациями, бизнесом, государственными органами.

Основная аудитория в зависимости от тематики и формата конференции – это представители органов исполнительной и законодательной власти, общественных институтов, отраслевых организаций и союзов; руководители и сотрудники российских и международных компаний; ученые, преподаватели и

сотрудники образовательных учреждений, научно–исследовательских организаций; аналитики и эксперты, представители средств массовой информации.

### **Форма представления продукта**

Основные продукты конференциальной деятельности на основе результатов научной деятельности вузов и научных организаций – это:

- научные, образовательные, отраслевые, бизнес–конференции;
- профессиональные семинары и тренинги, мастер–классы, в т.ч. в форме case–study, посвященные современным технологиям управления и производства, инновационным продуктам и др.;
- различные тематические форумы – в области экономики, финансов, образования, науки и техники, производственной, инновационной деятельности и др.

### **Правовая конструкция реализации продукта**

В рамках децентрализованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности (см. раздел 3.2 научно-информационных материалов) правовая конструкция для продукта будет следующей:

- заключение договора о передаче прав (исключительного права или права пользования) на результаты научно–исследовательской деятельности между вузом (научной организацией) и собственником результатов (государственный/муниципальный орган);
- заключение договора возмездного оказания услуг между вузом (научной организацией) и участниками конференций и семинаров.

В рамках централизованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности правовая конструкция для продукта будет следующей:

- заключение договора оказания услуг по экспертному, организационному, информационному и иному сопровождению между уполномоченной организацией и вузом (научной организацией) – исполнителем научно–исследовательских работ;
- заключение договора возмездного оказания услуг между уполномоченной организацией и участниками конференций и семинаров.



### **Аналоги продуктов на рынке /основные конкуренты**

Основными конкурентами являются другие вузы и научные организации, крупные консалтинговые организации, ведущие средства массовой информации (СМИ) (отраслевые газеты, журналы, издательства).

### **Каналы продвижения продукта**

Основными каналами продвижения конференций, основанных на результатах научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, являются:

- 1) активное привлечение спонсоров конференций и рекламодателей;
- 2) введение специальных условий участия в конференциях для различных категорий слушателей;
- 3) широкая диверсификация тематики мероприятий и их адаптация под потребности и интересы участников.

### ***IV. Прикладные образовательные продукты<sup>9</sup>***

Данное направление включает в себя создание конкурентоспособных платных прикладных образовательных продуктов, учитывающих результаты научно–исследовательской деятельности.

### **Цель продукта и основные потребители**

Целью является создание платных образовательных программ, направленных на внедрение и популяризацию результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, повышение качества образования за счет применения уникальных научно–исследовательских разработок, участия ведущих специалистов и ученых.

Основные потребители прикладных образовательных продуктов – это сотрудники органов государственной власти, отраслевых организаций, профессиональных сообществ, частных компаний, образовательные учреждения профессионального образования.

---

<sup>9</sup> Данный продукт предназначен для учреждений образования и науки, осуществляющих образовательную деятельность.

### **Форма представления продукта**

Основные прикладные образовательные продукты, которые могут быть разработаны на основе результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, следующие:

- лекции по различной тематике, соответствующей результатам научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций;
- семинары и тренинги, проводимые основными разработчиками научно–исследовательских проектов вузов и научных организаций;
- программы дополнительного профессионального образования, разработанные на основе и с учетом результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций;
- корпоративные образовательные программы, разработанные с учетом потребностей бизнеса и ориентированные на сотрудников конкретной компании;
- комплексные пакеты образовательных продуктов, готовые для внедрения в вузах и учреждениях профессионального образования;
- образовательные программы в области инновационного предпринимательства, инновационной деятельности и трансфера технологий.

### **Правовая конструкция реализации продукта**

В рамках децентрализованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности (см. раздел 3.2 научно-информационных материалов) правовая конструкция для продукта будет следующей:

- заключение договора о передаче прав (исключительного права или права пользования) на результаты научно–исследовательской деятельности между вузом (научной организацией) и собственником результатов (государственный/муниципальный орган);
- заключение договора об оказании образовательных услуг между вузом (научной организацией) и слушателем/заключение договора купли–продажи образовательного продукта между вузом (научной организацией) и другим образовательным учреждением – покупателем продукта.

В рамках централизованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности правовая конструкция для продукта будет следующей:

- заключение договора оказания услуг по экспертному, организационному, информационному и иному сопровождению между уполномоченной организацией и вузом (научной организацией) – исполнителем научно–исследовательских работ.

#### **Аналоги продуктов на рынке /основные конкуренты**

Основными конкурентами являются другие вузы и научные организации, крупные консалтинговые организации, отраслевые образовательные организации.

#### **Каналы продвижения продукта**

Основными каналами продвижения образовательных продуктов, основанных на результатах научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, являются:

- 1) активное взаимодействие с отраслевыми и частными организациями, предложение образовательных продуктов другим вузам;
- 2) применение инновационных методов обучения;
- 3) широкая диверсификация тематики продуктов (например, тренингов и семинаров) и их адаптация под потребности и интересы участников.

#### ***V. Коммерческие продукты в области экспертно–консультационной деятельности***

Осуществление экспертной деятельности по заказу различных государственных, частных и отраслевых организаций является одним из направлений деятельности вузов и научных организаций, специализирующихся определенных областях и получивших общественное признание и авторитет в данных областях.

#### **Цель продукта и основные потребители**

Целью является оказание экспертных и консультационных услуг, основанных на использовании результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций и направленных на предоставление научного и информационного обеспечения деятельности государственных органов, отраслевых и частных организаций.

Основные потребители продукта – это органы государственной власти, отраслевые организации, профессиональные сообщества, частные компании, физические лица, нуждающиеся в получении профессионального мнения по различным вопросам при возникновении спорных ситуаций между сторонами, проведении оценки или анализа ситуации/ее последствий.

### **Форма представления продукта**

Основная форма представления продукта – экспертиза, экспертное заключение.

В этом случае вуз (научная организация)/уполномоченная организация (в зависимости от того, в рамках какой модели осуществляется процесс коммерциализации – децентрализованной или централизованной) выступает в качестве эксперта, т.е. **специалиста, обладающего специальными знаниями и навыками**, высказывающего свое мнение в форме **заключения** – письменного суждения по вопросам, поставленным перед специалистом заказчиком.

### **Правовая конструкция реализации продукта**

В рамках децентрализованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности (см. раздел 3.2 научно-информационных материалов) правовая конструкция для продукта будет следующей:

- заключение договора о передаче прав (исключительного права или права пользования) на результаты научно–исследовательской деятельности между вузом (научной организацией) и собственником результатов (государственный/муниципальный орган);
- заключение договора возмездного оказания услуг между вузом (научной организацией) и заказчиком.

В рамках централизованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности правовая конструкция для продукта будет следующей:

- заключение договора оказания услуг по экспертному, организационному, информационному и иному сопровождению между уполномоченной организацией и вузом (научной организацией) – исполнителем научно–исследовательских работ;

- заключение договора возмездного оказания услуг между уполномоченной организацией и заказчиком.

### **Аналоги продуктов на рынке /основные конкуренты**

Основными конкурентами являются другие вузы и научные организации, крупные консалтинговые организации, отраслевые организации.

### **Каналы продвижения продукта**

Основными каналами продвижения продуктов в области экспертно-консультационной деятельности, основанных на результатах научно-исследовательской деятельности вузов и научных организаций, являются:

- 1) активное взаимодействие с органами государственной власти, отраслевыми и частными организациями;
- 2) формирование брендов среди исследователей и исследовательских команд вуза как профессионалов – экспертов высокого класса в конкретной сфере, формирование имиджа вуза как ведущей экспертной организации в конкретной области.

## ***VI. Коммерческие продукты, имеющие перспективы промышленного производства и практического применения***

Коммерческие продукты, имеющие перспективы промышленного производства и практического применения, являются одним из важнейших направлений коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности для вузов и научных организаций технического и естественно-научного профиля.

### **Цель продукта и основные потребители**

Целью продуктов является их внедрение и распространение для снижения издержек существующих технологий и производств, совершенствования технологий, снижения технологических и иных рисков, создания новых материальных продуктов и услуг и др.

Основными потребителями продукта являются частные российские и иностранные компании, венчурные фонды, фонды прямых инвестиций, государственные заказчики (органы государственной и муниципальной власти, государственные предприятия).

### **Форма представления продукта**

Форма предоставления продукта – патенты на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, исключительные права на иные результаты научно–исследовательской деятельности, права собственности на материальный носитель, в котором выражены результаты научно–исследовательской деятельности.

В зависимости от условий бюджетного финансирования научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) (при децентрализованной модели коммерциализации) вуз (научная организация) выступает в качестве собственника исключительных прав или лицензиара по лицензионному договору; при централизованной модели коммерциализации уполномоченная организация выступает в качестве организации, осуществляющей управление правами на результаты научно–исследовательской деятельности.

### **Правовая конструкция реализации продукта**

Реализация данных продуктов основана на передаче за плату исключительных прав на результаты научно–исследовательской деятельности или предоставления права пользования результатами научно–исследовательской деятельности.

При передаче исключительных прав на результаты научно–исследовательской деятельности необходимо учитывать принадлежность исключительных прав по государственному контракту РФ, доведение результатов которых до стадии промышленного применения (включая изготовление опытной партии), было профинансировано федеральным бюджетом, а также, если данные результаты необходимы для выполнения государственных функций, связанных с обеспечением обороны и безопасности государства, а также с защитой здоровья населения<sup>10</sup>.

Отчуждение исключительного права на результаты научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) осуществляется на основании договора об отчуждении исключительного права.

Примеры договоров об отчуждении исключительных прав:

---

<sup>10</sup> Положение о закреплении и передаче хозяйствующим субъектам прав на результаты научно-технической деятельности, полученные за счет средств федерального бюджета, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 17.11.2005 г. № 685, ст. 4.

- договор об уступке патента на изобретение, полезную модель, промышленный образец;
- договор о полной или частичной передаче исключительного права программы для ЭВМ и базы данных;
- договор о передаче исключительного права на топологии интегральных микросхем.

Предоставление другому лицу права использования соответствующих результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) в установленных договором пределах осуществляется на основе лицензионного договора.

Лицензионный договор может быть двух видов:

- простая (неисключительная) лицензия: лицензиат имеет право использования результата интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации с сохранением за лицензиаром права выдачи лицензий другим лицам;
- исключительная лицензия: лицензиат имеет право использования результата интеллектуальной деятельности без сохранения за лицензиаром права выдачи лицензий другим лицам.

Характеристика используемых в РФ правовых форм передачи прав на результаты научно–исследовательской деятельности представлена в таблице 6.

**Таблица 6 – Примеры договоров по передаче исключительных прав**

<b>Вид интеллектуальной собственности</b>	<b>Отчуждение исключительного права</b>	<b>Предоставление прав пользования</b>
Изобретение, полезная модель, промышленный образец	Договор о передаче исключительного права (уступке патента)	Лицензионный договор, договор коммерческой концессии
Программы для ЭВМ, базы данных	договор о полной или частичной передаче исключительного права	лицензионный договор
Топологии интегральных микросхем	договор о передаче исключительного права	лицензионный договор
Селекционные достижения	договор о передаче исключительного права	лицензионный договор

В рамках децентрализованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности правовая конструкция продаж данных продуктов будет следующей:

- заключение договора о передаче прав (исключительного права или права пользования) на результаты научно–исследовательской деятельности между вузом (научной организацией) и собственником результатов (государственный/муниципальный орган);
- заключение договора о передаче прав (исключительного права или права пользования) на результаты научно–исследовательской деятельности между вузом (научной организацией) и покупателем продукта.

В рамках централизованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности (см. раздел 3.2 научно-информационных материалов) правовая конструкция продаж данных продуктов будет следующей:

- заключение договора о передаче прав (исключительного права или права пользования) на результаты научно–исследовательской деятельности между вузом (научной организацией) и покупателем продукта;
- заключение договора оказания услуг по экспертному, организационному, информационному и иному сопровождению между уполномоченной организацией и вузом (научной организацией) – исполнителем научно–исследовательских работ.

#### **Аналоги продуктов на рынке /основные конкуренты**

Основными конкурентами являются исследовательские институты, научные организации, исследовательские подразделения коммерческих организаций, вузы, осуществляющие масштабную научно–техническую деятельность.

#### **Каналы продвижения продукта**

Основными каналами продвижения коммерческих продуктов, имеющие перспективы промышленного производства и практического применения, являются:

- 1) активное участие в конкурсах и грантах, проводимых государственными, отраслевыми и частными организациями;
- 2) привлечение клиентов/заказчиков на основе прямых продаж продуктов и размещения информации в Интернете;
- 3) презентации услуг, выполнение пробных заказов для потенциальных клиентов;



- 4) организация ЧТП, в рамках деятельности которых необходимо проведение исследований и др.

### **3.7 Структура потенциальных клиентов и потребителей результатов научно-исследовательской деятельности учреждений образования и науки**

Основными клиентами и потребителями результатов научно-исследовательской деятельности вузов и научных организаций являются **государственные органы, частные организации и профессиональные сообщества**, испытывающие потребность в аналитических, консультационных, конференциальных, образовательных, экспертных услугах, имеющих научное обоснование и сконструированных под соответствующие нужды клиентов.

Структура потенциальных клиентов и потребителей результатов научно-исследовательской деятельности вузов и научных организаций представлена в таблице 7.

**Таблица 7 – Структура потенциальных клиентов и потребителей результатов научно-исследовательской деятельности учреждений образования и науки**

<b>№</b>	<b>Наименование коммерческого продукта</b>	<b>Основные клиенты/потребители</b>
1	Аналитические продукты	- органы государственной власти (органы управления экономической, финансовой политикой, образованием, транспортом и др.); - отраслевые организации и профессиональные сообщества (ассоциации, объединения и др.); - частные организации
2	Издательская продукция	- органы государственной власти; - образовательные учреждения и научно-исследовательские институты; - отраслевые и общественные организации; - частные организации; - студенты и преподаватели, ученые
3	Коммерческие продукты в сфере конференциальной деятельности вуза (научной организации)	- представители органов исполнительной и законодательной власти; - представители общественных институтов, отраслевых организаций и союзов; - руководители и сотрудники российских и международных компаний; - ученые, преподаватели и сотрудники образовательных учреждений, научно-

		исследовательских организаций; - аналитики и эксперты; - представители средств массовой информации
4	Прикладные образовательные продукты	- сотрудники органов государственной власти; - сотрудники отраслевых организаций, профессиональных сообществ; - сотрудники частных организаций; - образовательные учреждения профессионального образования, научные организации
5	Коммерческие продукты в области экспертно-консультационной деятельности вуза (научной организации)	- органы государственной власти; - отраслевые организации; - профессиональные сообщества; - частные организации; - физические лица
6	Коммерческие продукты, имеющие перспективы промышленного производства и практического применения	- фонды прямых инвестиций, венчурные фонды; - частные инвесторы (компании и физические лица); - отраслевые и общественные организации, специализирующиеся на развитии науки и инноваций, малого бизнеса

### **3.8 Организационная структура и кадровое обеспечение коммерческого использования результатов научно-исследовательской деятельности вузов и научных организаций**

Для успешного коммерческого использования результатов научно-исследовательской деятельности вуза (научной организации) внутри вуза (научной организации) необходимо **создание полносервисной структуры**, осуществляющей весь цикл работ в сфере научных исследований и их коммерциализации и включающей в себя:

- научные институты (центры, подразделения, отделы и др.) и лаборатории, осуществляющие научно-исследовательскую (научно-техническую) и опытно-конструкторскую деятельность;
- подразделение (отдел, центр, служба и др.) по коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности (центр трансфера технологий – для вузов и научных организаций технического и естественно-научного профиля), обеспечивающее коммерциализацию полученных разработок;

- патентная служба, осуществляющая управление правами на результаты научно–исследовательской деятельности.

**Общими функциями** подразделения по коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) являются:

- разработка и внедрение технологий управления научным производством;
- поиск и участие в конкурсах, организация и исполнение реализации проекта;
- разработка и внедрение единой информационной базы и стандартов по проектам коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности;
- взаимодействие с заказчиками, субподрядчиками, подразделениями вуза (научной организации) по вопросам реализации проектов коммерциализации;
- управление правами на результаты научно–исследовательской деятельности в процессе их коммерциализации;
- формирование команд и трудовых коллективов для реализации проектов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности;
- формирование бизнес–инкубаторов.

В рамках децентрализованной модели коммерциализации целесообразно формирование в вузе (научной организации) отдельного структурного подразделения, осуществляющего деятельность на основе самофинансирования и самоокупаемости (далее – Центр).

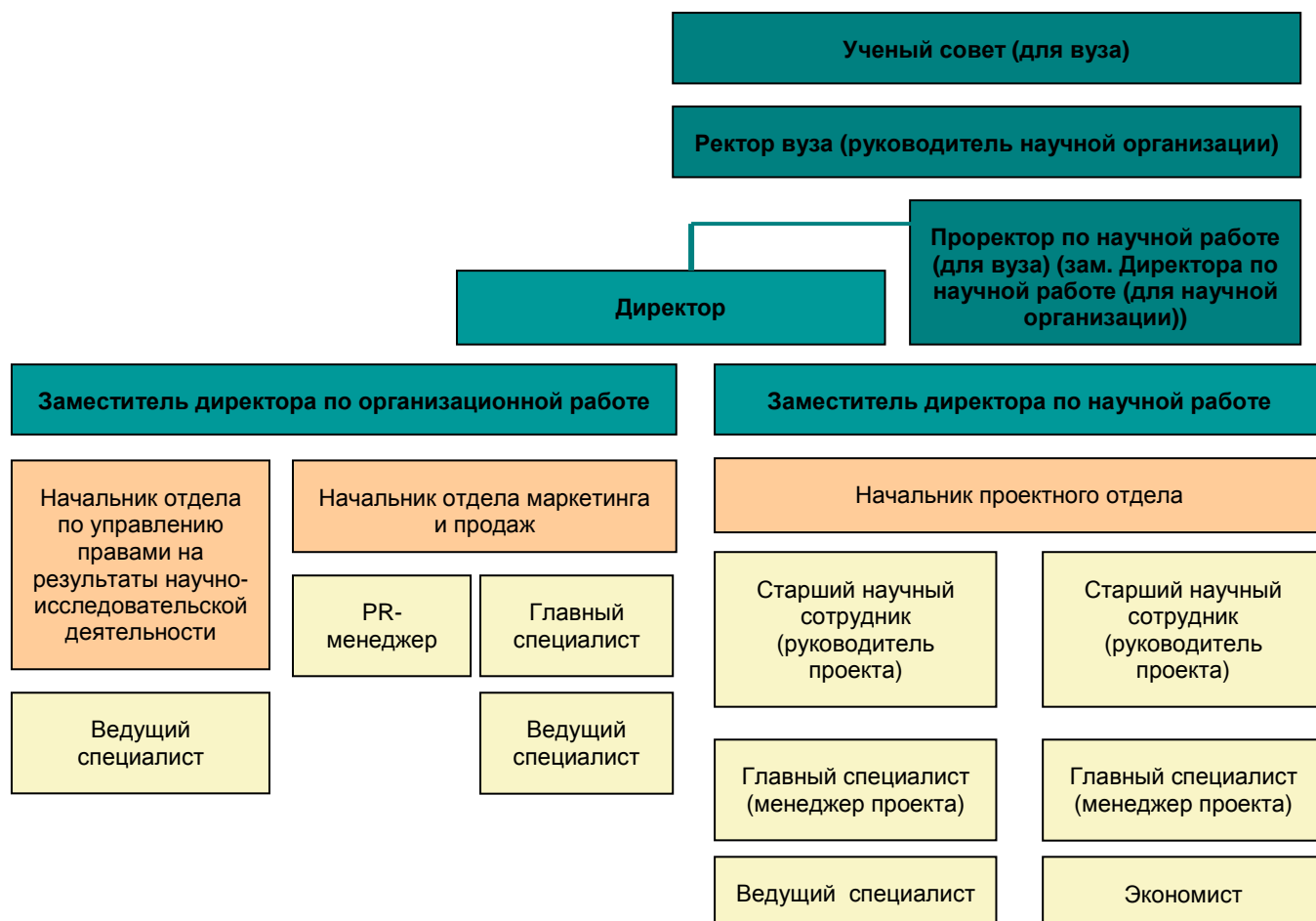
Данное структурное подразделение представляет собой **ядро организационной структуры коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций** (см. схему 17), т.е. совокупность минимально необходимых элементов организационной структуры. Данная структура также является базовой как для децентрализованной, так и централизованной модели коммерциализации, так как включает в себя минимально необходимые элементы для организации процессов коммерциализации.

В зависимости от объема выполняемых вузом (научной организацией) научно–исследовательских работ ядро организационной структуры коммерциализации может быть расширено по **следующим направлениям:**

– за счет мультиплицирования ядра, т.е. создания отдельных Центров по направлениям научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации);

– за счет увеличения числа руководителей проектов внутри одного Центра по направлениям научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации).

**Схема 17 – Организационная структура коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) при децентрализованной модели**



В своей деятельности Центр будет подотчетен **Ученому совету и ректорату вуза (руководству научной организации)**, которые будут осуществлять:

– общее руководство деятельностью Центра;

- определение стратегических направлений деятельности Центра;
- утверждение внутренних нормативных актов Центра;
- иные функции, отнесенные к компетенции Ученого совета и ректора вуза (руководства научной организации) в соответствии с уставом.

### **Концепция кадрового обеспечения**

Штатный персонал Центра состоит из двух групп: административного и научного персонала. Учебно–вспомогательный и инженерно–технический персонал в рамках Центра отсутствует, так как Центр использует материально–техническую и информационную базу вуза (научной организации).

В период становления Центра (1–2 годы работы) часть штатных сотрудников могут работать по совместительству. По мере развития Центра, увеличения объемов деятельности и усложнения проектов, штатная структура Центра может быть расширена.

В состав **административного персонала** Центра входят:

- директор Центра;
- заместитель директора по организационной работе;
- заместитель директора по научной работе;
- начальник отдела по управлению правами на результаты научно–исследовательской деятельности;
- начальник отдела маркетинга и продаж;
- начальник проектного отдела.

**Директор** осуществляет общую координацию и управление деятельностью Центра и подчиняется непосредственно проректору по научной работе.

На должность директора Центра целесообразно пригласить известного специалиста, обладающего именем в качестве ведущего ученого, автора новых технологий и разработок. В качестве квалификационных требований к должности директора целесообразно установить требование наличия ученой степени доктора (кандидата) наук, а также не менее чем 5–летнего стажа руководства научной деятельностью.

Директор осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (основное место работы). Директору выплачивается фиксированная заработная

плата, а также заработная плата по договорам гражданско–правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).

Основными функциями директора Центра являются:

- координация и управление деятельностью Центра;
- утверждение внутренних финансовых, плановых и отчетных документов Центра, согласование и утверждение проектной и отчетной документации;
- распределение объема работ между сотрудниками Центра;
- принятия решений о реализации новых проектов, определении стоимости работ по проекту;
- привлечение новых клиентов, проведение переговоров;
- представление Центра на публичных мероприятиях;
- контроль всех направлений деятельности Центра.

**Заместитель директора по организационной работе** осуществляет организационное и информационное сопровождение и поддержку всех направлений деятельности Центра.

Основные квалификационные требования к должности – наличие высшего образования, опыта руководящей работы в области организационного и информационного сопровождения проектной деятельности в течение не менее 3 лет, опыта ведения деловых переговоров, организации маркетинговой деятельности.

Заместитель директора по организационной работе осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (основное место работы). Заместителю директора по организационной работе выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата по договорам гражданско–правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).

К основным функциям заместителя директора по организационной работе относятся:

- организация и ведение документооборота по проектам коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации);
- ведение базы проектов Центра в части организационного и правового оформления проектной деятельности;

- организационное содействие в установлении контактов с потенциальными клиентами;
- организация взаимодействия с партнерами и контрагентами, а также другими группами участников процесса коммерциализации (собственниками прав, разработчиками, авторами, патентными органами, пользователями и др.);
- организация взаимодействия Центра с подразделениями вуза (научной организации) по вопросам реализации проектов – проведения образовательных программ, конференций, публикации книг и брошюр и др.;
- организация проведения публичных мероприятий в рамках проектной деятельности Центра (конференций, семинаров, образовательных программ и т.д.);
- организация материально–технической и информационной поддержки деятельности по коммерциализации.

**Заместитель директора по научной работе** осуществляет общее руководство и координацию проектной деятельности, а также в некоторых случаях может принимать непосредственное участие в реализации проекта.

Основными квалификационными требованиями к должности являются наличие ученой степени доктора (кандидата) наук, а также опыта руководящей работы в области ведения научно–исследовательской деятельности и управления проектами не менее 3–х лет, опыта ведения деловых переговоров.

Заместитель директора по научной работе осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (основное место работы). Заместителю директора по научной работе выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата по договорам гражданско–правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).

Основными функциями заместителя директора по проектной работе являются:

- координация и общее руководство проектной деятельностью Центра;

- подбор персонала на штатные должности в Центр (начальника отдела, руководителей и менеджеров проектов, экономиста) и организация их юридического оформления для работы в Центре;
- организация отбора, оценки и анализа научно–исследовательских разработок, перспективных для коммерциализации, с точки зрения затрат на коммерциализацию, наличия правовых сложностей и барьеров, экономической целесообразности коммерциализации и др.;
- планирование и ведение переговоров в сфере заключения новых контрактов/договоров по проектам коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации);
- взаимодействие с директором Центра и руководством вуза (научной организации) по вопросам принятия решений о реализации новых проектов, определении стоимости работ по проекту;
- управление портфелем проектов Центра (ведение базы проектов Центра, контроль хода выполнения работ по проекту, контроль формирования и утверждения отчетной и проектной документации, контроль платежей по проекту и др.);
- согласование и утверждение проектной документации (контрактов/договоров, технического задания, плана работ и др.) с директором Центра, руководством вуза (научной организации) и соответствующими службами и подразделениями вуза (научной организации);
- организация системы расчетов с собственниками результатов научно–исследовательской деятельности (правообладателями), обладателями авторских прав (разработчиков), участниками временных трудовых коллективов по проекту;
- организация системы контроля движения денежных потоков по проектам и анализ экономической эффективности проектов.

**Начальник отдела маркетинга и продаж** находится в прямом подчинении заместителя директора по организационной работе и осуществляет управление маркетинговой деятельностью и деятельностью по привлечению клиентов.



Основными квалификационными требованиями к данной должности является наличие профильного высшего образования, а также опыт работы в сфере маркетинга и продаж не менее 3–х лет.

Начальник отдела маркетинга и продаж осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству). Начальнику отдела маркетинга и продаж выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата выплачивается в качестве процента от суммы контракта, заключенного с привлеченным клиентом.

Основными функциями начальника отдела маркетинга и продаж являются:

- привлечение новых клиентов, проведение переговоров;
- осуществление руководства, планирования и координации работ по привлечению клиентов;
- управление маркетинговой и PR – деятельностью, взаимодействие с руководством вуза (научной организации) и отделом по связям с общественностью вуза (научной организации);
- представление Центра на публичных мероприятиях;
- ведение базы клиентов Центра;
- организация взаимодействия с заказчиками и клиентами Центра, органами государственной власти/местного самоуправления, другими организациями по вопросам реализации проектов коммерциализации;
- контроль за маркетинговой деятельностью и продажами, анализ запланированных данных с полученными результатами по объему, выручке, времени подготовки продукта (оказания услуг).

**Начальник отдела по управлению правами на результаты научно–исследовательской деятельности** осуществляет организацию правовой защиты результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) и реализует необходимые для этого юридические, организационные и иные действия. В случае если в структуре вуза (научной организации) имеется патентная служба или объем проектов, связанный с регистрацией и управлением правами на объекты интеллектуальной собственности, незначителен, в рамках Центра данная штатная единица может не создаваться.

Основными квалификационными требованиями к данной должности являются наличие высшего профессионального (технического) образования и опыта работы в области управления интеллектуальными правами, опыта ведения деловых переговоров не менее 3 лет.

Начальник отдела по управлению правами на результаты научно-исследовательской деятельности осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству), ему выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата по договорам гражданско-правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта):

Сфера деятельности заместителя директора по управлению правами на результаты научно-исследовательской деятельности включает:

- взаимодействие с федеральным исполнительным органом, осуществляющим регулирование в сфере интеллектуальной собственности, государством/муниципальным образованием (собственником результатов научно-исследовательской деятельности и их материальных носителей), обладателями авторских прав на результаты научно-исследовательской деятельности по вопросам передачи прав и их использования;
- организация внутренних процессов управления правами на результаты научно-исследовательской деятельности путем взаимодействия с управлением по координации научных исследований (отделом научно-исследовательских работ) в отношении защиты авторских прав при составлении и подписании государственных контрактов и прочих договоров на осуществление научных исследований и разработок, а также правовым управлением вуза (научной организации) по вопросам приобретения, передачи и использования прав на результаты научно-исследовательской деятельности вуза (научной организации);
- организация работы по обеспечению высокого технического уровня, патентоспособности и патентной чистоты научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и изобретений – составление планов Центра по патентно-лицензионной работе; руководство проведением патентных исследований, поиском патентных материалов, отбором,

изучением и оценкой технического уровня изобретений, разработкой рекомендаций по их использованию; оценка перспектив коммерциализации полученных вузом (научной организацией) результатов научно-исследовательской деятельности (оценивается патентоспособность разработок, их коммерческий потенциал, наличие других прав на результаты научно-исследовательской деятельности; оцениваются расходы на получение патента, а также обязательства перед заказчиками и спонсорами научно-исследовательских работ, в результате которых были получены результаты); анализ состояния изобретательской и патентно-лицензионной работы в Центре, разработка предложений по ее совершенствованию;

- организация проведения патентной экспертизы полученных результатов НИОКР, определение этапов, на которых должна проводиться проверка патентной чистоты, контроль за своевременностью отражения в технической документации использованных патентных материалов – организация и координация процессов регистрации результатов интеллектуальной деятельности, патентования результатов научно-технической деятельности, полученных в вузе (научной организации); обеспечение оформления патентоспособных изобретения, другой документации по патентно-лицензионной работе;
- организация взаимодействия с клиентами, контрагентами, пользователями результатов научно-исследовательской деятельности по вопросам юридического оформления проектов коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности;
- управление портфелем прав и материальных носителей, переданных вузу (научной организации) от государства, в отношении результатов научно-исследовательской деятельности, полученных за счет бюджетных средств (исключительные права, права использования по лицензионным договорам) в части разработки оптимальных правовых конструкций для продуктов коммерциализации;
- создание и ведение базы данных потребностей бизнеса в области научно-технических разработок (на уровне региона/муниципального образования);

- обеспечение контроля за использованием изобретений, промышленных образцов – организация контроля за соблюдением интеллектуальных прав в результате реализации проектов коммерциализации научно–технических разработок; организация системы урегулирования конфликтов интересов в процессе коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности;
- формирование отчетности об использовании прав на результаты научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) для предоставления правообладателям, в т.ч. о размере собранного вознаграждения и об удержанных из него суммах.

**Начальник проектного отдела** осуществляет общую координацию выполнению работ по проектам, а также в некоторых случаях может принимать непосредственное участие в реализации проекта.

Основными квалификационными требованиями к должности являются наличие ученой степени доктора (кандидата) наук, а также опыта руководящей работы в области ведения научно–исследовательской деятельности и управления проектами не менее 3–х лет, опыта ведения деловых переговоров.

Начальник проектного отдела осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству), ему выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата по договорам гражданско–правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).

Основными функциями начальника проектного отдела являются:

- координация проектной деятельности Центра;
- проведение отбора, оценки и анализа научно–исследовательских проектов, перспективных для коммерциализации, с точки зрения затрат на коммерциализацию, наличия правовых сложностей и барьеров, экономической целесообразности коммерциализации и др.;
- формирование и согласование с заместителем директора по научной работе и директором Центра коммерческих предложений по запросам клиентов и пользователей на выполнение работ, основанных на результатах научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации);

- подготовка проектов перспективных и годовых планов работы Центра и представление их заместителю директора по научной работе;
- распределение проектов между руководителями и менеджерами проектов;
- координация работы менеджеров по проектам Центра – организационное и научное руководство по проектам, формирование их конечных целей и предполагаемых результатов, непосредственное участие в их выполнении при необходимости;
- формирование коллектива исполнителей для реализации проектов коммерциализации и организация их юридического оформления для работы по проектам Центра;
- организация реализации проектов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности – организация взаимодействия со всеми группами участников процесса коммерциализации – собственниками интеллектуальных прав, разработчиками, пользователями, трудовым коллективом и подразделениями вуза (научной организации) и др.;
- организация подготовки проектной документации (контрактов/договоров, технического задания, плана работ и др.), отчетной документации и ее согласование с заместителем директора по научной работе;
- контроль выполнения предусмотренных планом заданий, договорных обязательств, а также качества выполненных специалистами и соисполнителями работ; контроль соблюдения нормативных требований, комплектности и качественного оформления документации;
- представление на рассмотрение заместителя директора по научной работе отчетов по выполненным работам;
- взаимодействие с научными подразделениями вуза (научной организации), их консультирование по вопросам коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации), а также по определению приоритетных направлений научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации);
- организация процедур раскрытия информации о деятельности Центра – формирование периодической отчетности о деятельности Центра для предоставления руководству вуза (научной организации), формирование

отчетности для раскрытия информации о коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации).

**Другой вариант организации структуры административно–хозяйственного персонала Центра**, который может быть реализован для вузов и научных организаций технического или естественно–научного профиля, осуществляющих масштабную научно–исследовательскую деятельность в различных областях – это формирование структуры в соответствии с направлениями научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации). В этом случае каждое управленческое звено Центра (директор и его заместители, начальники проектных отделов) координирует проектную работу по конкретным направлениям научных разработок (например, по биологии и химии, физике, инженерным изысканиям и т.д.).

В состав **научного персонала** Центра входят:

- Старшие научные сотрудники (руководители проектов) проектного отдела;
- Главные специалисты (менеджеры проектов) проектного отдела;
- Ведущие специалисты проектного отдела;
- Главный специалист отдела маркетинга и продаж;
- Ведущий специалист отдела маркетинга и продаж;
- Ведущий специалист отдела по управлению правами на результаты научно–исследовательской деятельности;
- PR–менеджер;
- Экономист.

В структуру **проектного отдела**, помимо начальника отдела, **входят 2 старших научных сотрудника (руководители проектов), 2 главных специалиста (менеджеры проектов), ведущий специалист и экономист.**

**Старший научный сотрудник (руководитель проекта)** осуществляет координацию работ по проектам Центра.

Основными квалификационными требованиями к должности старшего научного сотрудника являются наличие профильного (по направлениям научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации), результаты которой коммерциализируются) высшего образования, опыта работы в научно–исследовательской и консалтинговой деятельности не менее 3–х лет.

Старший научный сотрудник осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству), ему выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата по договорам гражданско–правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).

Основными функциями старшего научного сотрудника являются:

- распределение работ между менеджерами проектов и участниками ВТК;
- организация выполнения проектов – организация взаимодействия с разработчиками научно–исследовательских результатов, трудовым коллективом (специалистами, участвующими в выполнении проекта) и подразделениями вуза (научной организации) по вопросам организации и выполнения работ, контроля их выполнения, организационным моментам (выплата заработной платы, заключение договоров);
- разработка планов и методических программ проведения исследований и разработок;
- осуществление научного и организационного руководства временным трудовым коллективом, непосредственное участие в выполнении наиболее сложных и ответственных работ;
- подготовка проектной документации (проекта контрактов/договоров, технического задания, плана работ и др.) и ее согласование с начальником проектного отдела;
- контроль выполнения работ по проектам, проверка правильности результатов, полученных сотрудниками, работающими под его руководством;
- формирование и согласование с начальником проектного отдела отчетной документации по проектам;
- ведение базы проектов Центра в части ее наполнения и обновления по проектам, находящимся в ведении старшего научного сотрудника;
- участие в презентации и защите проекта перед заказчиком.

**Главные специалисты (менеджер проекта)** проектного отдела осуществляют координацию выполнения работ по конкретному проекту (проектам) и принимают непосредственное участие в выполнении проектных работ. При

значительных масштабах проектной деятельности Центра количество менеджеров проектов может быть увеличено из расчета 3–5 проектов на специалиста.

Распределение проектов между менеджерами осуществляется в соответствии с профилем проекта и наличием соответствующего образования и опыта работы у менеджеров. Основные квалификационные требования к главному специалисту – наличие профильного (по направлениям научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации), результаты которой коммерциализируются) высшего образования, опыта работы в научно–исследовательской и консалтинговой деятельности не менее 3–х лет.

Главный специалист осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству). Главному специалисту выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата по договорам гражданско–правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).

Основными функциями главного специалиста являются:

- координация выполнения работ по проектам коммерциализации и участие в наиболее сложных видах работ;
- участие в подготовке проектной документации (проекта контрактов/договоров, технического задания, плана работ и др.);
- подготовка отчетной документации по проектам;
- участие в презентации и защите проекта перед заказчиком.

**Ведущий специалист проектного отдела** принимает непосредственное участие в выполнении работ по проектам Центра. Основные квалификационные требованиями к ведущему специалисту – наличие профильного (по направлениям научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации), результаты которой коммерциализируются) высшего образования, опыта работы в научно–исследовательской и консалтинговой деятельности не менее 2–х лет.

Ведущий специалист осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству). Ведущему специалисту выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата по договорам гражданско–правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).



Основными функциями ведущего специалиста являются:

- выполнение научных исследований и разработок по отдельным разделам (этапам, заданиям) проекта под руководством менеджера проекта;
- участие в выполнении экспериментов, проводит наблюдения и измерения, составление их описания и формулирование выводов;
- сбор, обработка, анализ и изучение научно–технической информации, отечественного и зарубежного опыта по исследуемой тематике;
- участие в подготовке проектной документации (проекта контрактов/договоров, технического задания, плана работ и др.);
- составление отчетов (разделов отчета) по проекту.

**Экономист** обеспечивает ведение финансово–экономической деятельности Центра. Основными квалификационными требованиями к данной должности являются наличие высшего экономического образования, а также опыт работы в качестве экономиста не менее 2–х лет.

Экономист осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству). Экономисту выплачивается фиксированная заработная плата, а также заработная плата по договорам гражданско–правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).

Основными функциями экономиста являются:

- планирование финансово–экономической деятельности института (разработка годовых и квартальных финансовых планов деятельности Центра и иной планово–учетной документации, а также их согласование с заместителем по проектной работе и директором Центра);
- разработка нормативов и расчет материальных, трудовых и финансовых затрат по основным направлениям деятельности Центра и проектам;
- расчет экономической целесообразности осуществления проектов, подготовка обоснования цены работ по проектам для предложения клиентам;
- подготовка исходных данных для формирования проектной документации (сметы расходов по проектам для их представления заказчику и иных планово–расчетных документов) и заключения договоров;

- согласование проектной документации с планово–финансовым управлением вуза (научной организации) и руководством Центра;
- осуществление анализа финансово–хозяйственной деятельности Центра и ее экономической эффективности, разработка мер по повышению ее эффективности;
- контроль за ходом выполнения планов деятельности Центра, контроль сроков выполнения договорных обязательств;
- ведение учета ключевых показателей результатов деятельности Центра, учета заключенных договоров;
- формирование, ведение и хранение базы данных экономической информации (в рамках единой информационной базы деятельности Центра);
- подготовка периодической отчетности и ее согласование с руководством Центра.

В структуру **отдела маркетинга и продаж**, помимо начальника отдела, **входят главный специалист, ведущий специалист и PR–менеджер.**

**Главный специалист отдела маркетинга и продаж** осуществляет деятельность по привлечению новых заказов на выполнение работ и привлечению новых клиентов, продвижению услуг Центра, а также координирует деятельность других сотрудников отдела.

Основными квалификационными требованиями к данной должности являются наличие высшего экономического образования, а также опыта работы в качестве менеджера по маркетингу и продажам не менее 2–х лет.

Главный специалист осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству); заработная плата выплачивается в качестве процента от суммы контрактов, заключенных с привлеченными клиентами.

Основными функциями главного специалиста являются:

- привлечение новых клиентов, проведение переговоров;
- организация работ по маркетингу и рекламе продуктов и услуг Центра, результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) с целью их продвижения на рынки сбыта;

- разработка планов маркетинговых и рекламных мероприятий по одному виду или группе продуктов (услуг) и определение затрат на их проведение;
- участие в формировании маркетинговой стратегии Центра, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации);
- выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветового и музыкального оформления; определение конкретных носителей рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимального сочетания;
- изучение рынка сбыта и покупательского спроса с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения маркетинговых кампаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама;
- организация разработки рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, контроль качества, наглядности и доступности рекламы, соблюдения требований законодательства;
- контроль за разработкой и реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции или услуг;
- организация связей с деловыми партнерами, системы сбора необходимой информации и расширения внешних связей в целях совершенствования маркетинговой деятельности и продаж;
- анализ мотивации спроса на продукты и услуги Центра, организация изучения потребностей покупателей и определение направленности проведения рекламных кампаний;
- поддержание необходимых связей с другими отделами Центра, структурными подразделениями вуза (научной организации) в процессе разработки и проведения маркетинговых и рекламных мероприятий;
- организация привлечения к решению поставленных задач консультантов и экспертов, приглашения к участию в рекламе широко известных лиц, заключения с ними договоров на коммерческой основе.

**Ведущий специалист отдела маркетинга и продаж** осуществляет деятельность по привлечению новых заказов на выполнение работ и привлечению новых клиентов, продвижению услуг Центра.

Основными квалификационными требованиями к данной должности являются наличие высшего экономического образования, а также опыта работы в качестве специалиста по маркетингу и продажам не менее 2-х лет.

Ведущий специалист осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству); заработная плата выплачивается в качестве процента от суммы контрактов, заключенных с привлеченными клиентами.

Основными функциями ведущего специалиста являются:

- привлечение новых клиентов, проведение деловых переговоров;
- участие в разработке маркетинговой политики, определении цен, создании условий для успешных продаж продуктов и услуг Центра;
- изучение рынка аналогичных продуктов и услуг (анализ спроса и потребления, их мотиваций и колебаний, деятельности конкурентов) и тенденций его развития;
- прогнозирование объема продаж и формирование потребительского спроса на продукты, выявление наиболее эффективных рынков сбыта.

**PR-менеджер** осуществляет информационное и организационное взаимодействие со всеми контрагентами, потребителями и клиентами Центра.

Основными квалификационными требованиями к данной должности является наличие профильного высшего образования, а также опыт работы в сфере маркетинга и PR не менее 2-х лет.

PR-менеджер осуществляет свою деятельность на основании трудового договора (работа по совместительству); заработная плата выплачивается по договорам гражданско-правового характера (% от участия в выполнении соответствующего проекта).

К основным функциям PR-менеджера относятся:

- разработка информационно-рекламной стратегии в области связей с общественностью и маркетинга; определение форм и методов взаимодействия с общественностью, организациями, средствами массовой

- информации; определение характера, содержания и носителей информационных сообщений, исходящих от Центра;
- поиск, привлечение и организация взаимодействия с компаниями и другими группами потенциальных клиентов (органами государственной власти, отраслевыми и общественными организациями, научно–исследовательскими организациями, венчурными фондами, фондами прямых инвестиций и др.), испытывающими потребность в применении результатов научно–исследовательских разработок и их адаптации для производственных, управленческих нужд; организация взаимодействия с отраслевыми и общественными организациями, специализирующимися на развитии науки и инноваций, малого бизнеса, центрами трансфера технологий, научно–исследовательскими организациями с целью формирования эффективной системы коммерциализации, основанной на обмене и распространении информации об имеющихся научно–исследовательских разработках;
  - обеспечение двусторонней связи с потребителями, контрагентами и другими группами общественности, взаимодействующими с Центром; организация и поддержка постоянных контактов со средствами массовой информации, информационными, рекламными, консалтинговыми агентствами, агентствами по связям с общественностью, издательствами, другими организациями, государственными и общественными структурами;
  - организация сбора информации, а также непрерывного мониторинга информационных источников; применение внешних информационных поводов (выставки, презентации, события и пр.), для привлечения общественного внимания без прямой рекламы;
  - организация проведения маркетинговых исследований и маркетинговых мероприятий (в т.ч. разработка программ по выводу на рынок и формированию спроса новых продуктов Центра, комплекса мероприятий для продвижения продуктов Центра, разработка и реализация стратегии проведения рекламных мероприятий);

- организация маркетингового и PR–сопровождения процессов коммерциализации результатов научной деятельности;
- организация каналов информирования о результатах научной деятельности вуза (научной организации), подлежащих коммерциализации – осуществление информационного наполнения сайта Центра, организация функционирования системы раскрытия информации вуза (научной организации);
- организация раскрытия информации – публикация основных результатов деятельности по коммерциализации (информации о правах, переданных ей в управление, включая наименование объекта прав, имя автора или иного правообладателя, о проектах коммерциализации) в общедоступной информационной системе.

В структуру **отдела по управлению правами на результаты научно–исследовательской деятельности**, помимо начальника отдела, входит также **ведущий специалист отдела**. В зависимости от объемов работы, связанной с управлением правами на объекты интеллектуальной собственности, количество специалистов отдела может быть увеличено.

Ведущий специалист отдела по управлению правами на результаты научно–исследовательской деятельности осуществляет по подготовке результатов научно–исследовательской деятельности для их коммерциализации, лицензирования и патентования. Основными квалификационными требованиями к данной должности являются – наличие высшего технического образования, а также опыта работы в области патентной и изобретательской деятельности не менее 2–х лет.

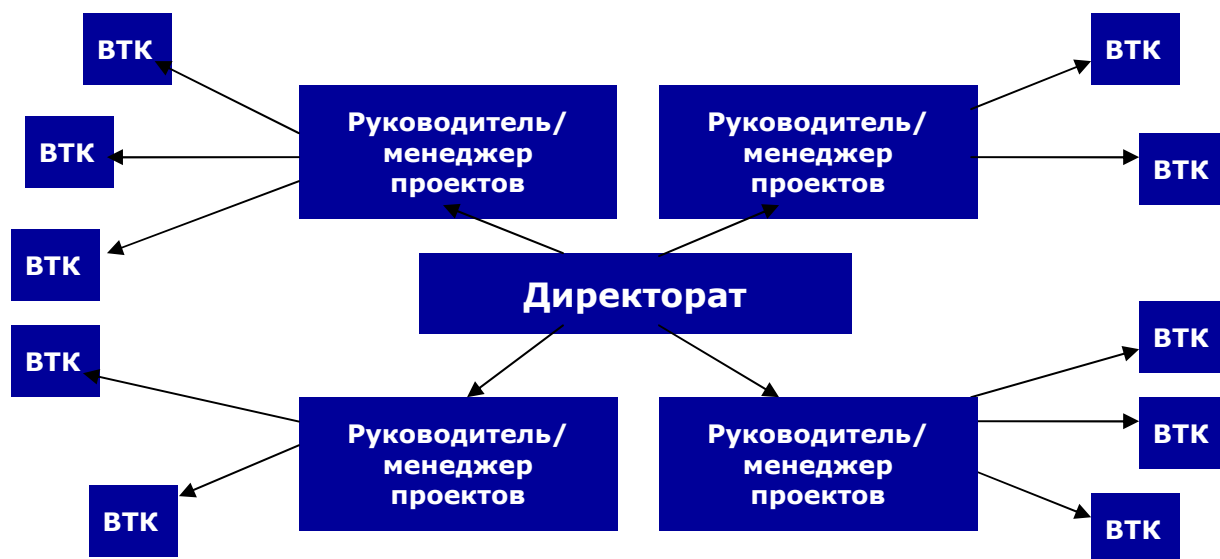
Основными функциями ведущего специалиста отдела по управлению правами на результаты научно–исследовательской деятельности являются:

- участие в проведении патентных исследований, отборе результатов интеллектуальной деятельности и их подготовке для лицензирования и патентования;
- участие в оценке перспектив коммерциализации полученных вузом (научной организацией) результатов научно–исследовательской деятельности,

- контроль за отражением в технической документации результатов патентных исследований, а также их учет;
- подготовка предложения по покупке и продаже лицензий на промышленную собственность на основе патентных исследований;
- оформление документов на изобретения и на выплату авторских вознаграждений изобретателям и разработчикам;
- участие в организации взаимодействия с клиентами, контрагентами, пользователями результатов научно–исследовательской деятельности по вопросам юридического оформления проектов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности;
- ведение базы данных потребностей бизнеса в области научно–технических разработок (на уровне региона/муниципального образования);
- участие в рассмотрении вопросов, относящихся к публикации материалов об изобретениях, осуществленных в вузе (научной организации);
- консультирование специалистов вуза (научной организации) по вопросам соблюдения порядка составления описаний предполагаемых изобретений и подачи заявок на них;
- участие в составлении отчетности по патентно–лицензионной, изобретательской работе, принятым и использованным предложениям и изобретениям.

Дополнительно к вышеперечисленному штатному персоналу Центр будет привлекать внештатных сотрудников для выполнения проектов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности. Для каждого проекта будет формироваться **временный трудовой коллектив (ВТК)**, состоящий в среднем из 10–15 человек (зависит от объема работ по проекту) и находящийся в непосредственном подчинении руководителя и менеджера по проекту (см. схему 18).

Схема 18 – Модель организации выполнения работ по проектам Центра



Участники ВТК для выполнения работ по проектам Центра оформляются по совместительству или по договорам подряда, заключаемым между вузом / научной организацией (Центром) и сотрудником. В качестве **участников ВТК** будут выступать:

- участники научно–исследовательских работ, результаты которых коммерциализируются (обладатели авторских прав на результаты научно–исследовательских работ);
- научные сотрудники профильных научно–исследовательских центров, институтов и лабораторий, входящих в структуру вуза (научной организации);
- сотрудники профильных кафедр;
- аспиранты и студенты профильных специальностей;
- внешние специалисты, не являющиеся сотрудниками/учащимися вуза (научной организации).

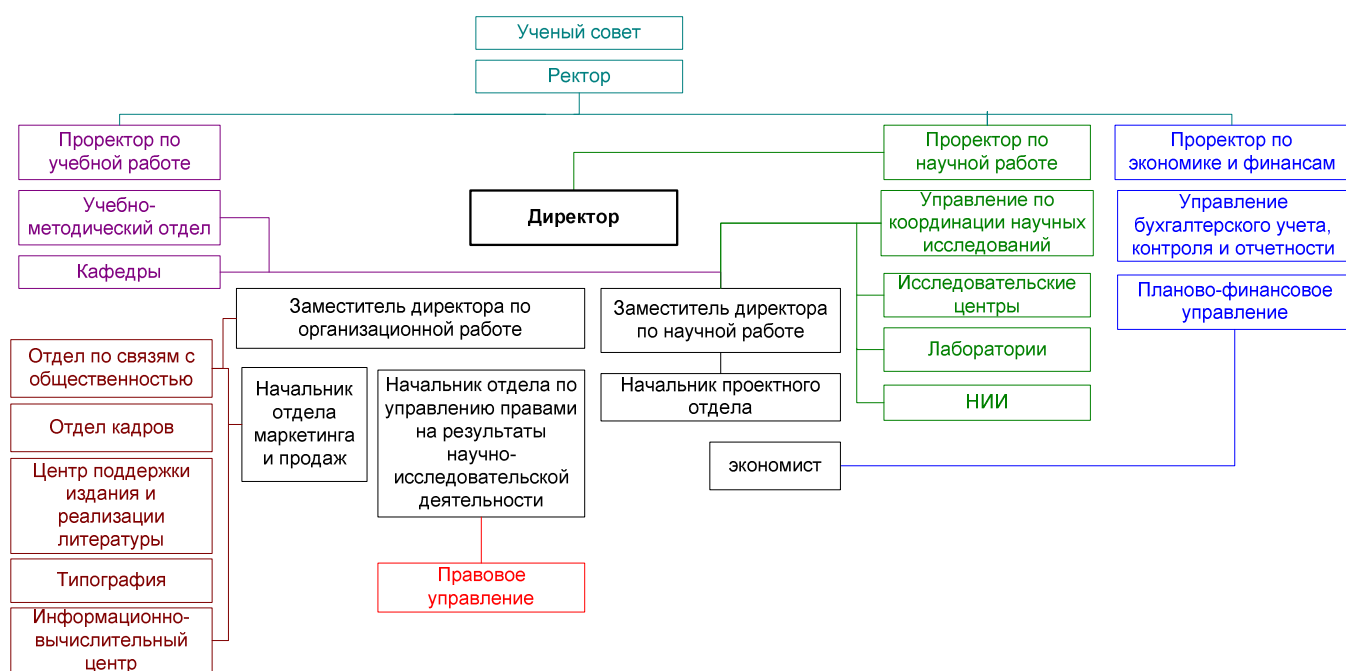
Деятельность участников ВТК координируется менеджерами проекта и директоратом Центра на основе планов–заданий, утвержденных директором Центра и определяющих распределение объема работ по проекту между участниками ВТК (коэффициент трудового участия сотрудника). На основе установленных коэффициентов трудового участия членов ВТК осуществляется расчет заработной платы участников.



В случае больших объемов работ по проектам, наличия непрофильных для Центра видов работ, а также экономической эффективности аутсорсинга по конкретным проектам могут привлекаться внешние организации–соисполнители работ (субподрядчики, партнеры).

Организационная модель взаимодействия Центра и структурных подразделений учреждения образования/науки на примере вуза представлена на схеме 19.

**Схема 19 – Взаимосвязи Центра с иными структурными подразделениями вуза**



### 3.9 Материально–техническое и информационное обеспечение коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций

*Материально–техническое обеспечение коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности учреждений науки и образования*

В связи с созданием обособленного структурного подразделения, занимающегося коммерциализацией, внутри вуза (научной организации) бóльшая часть материально–технической базы вуза (научной организации) будет совместно

использоваться Центром и прочими подразделениями вуза (научной организации). Научно–исследовательская деятельность будет осуществляться на территории существующих лабораторий, центров и т.п., поэтому необходимые для проведения самой научно–исследовательской деятельности дополнительные помещения не потребуются.

В состав материально–технического обеспечения коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности учреждений науки и образования включаются следующие элементы:

- производственные площади и вспомогательные помещения;
- техническое оснащение помещений.

### **Производственные площади и вспомогательные помещения**

В состав производственных площадей и вспомогательных помещений, обеспечивающих работу Центра, входят: административные помещения, дополнительные площади, необходимые для проведения публичных мероприятий.

#### 1) Административные помещения (для размещения штатного персонала Центра)

В качестве помещений могут быть использованы:

- незанятые площади на территории вуза (научной организации) (вариант, требующий минимальных дополнительных вложений – расходы на ремонт, приведение помещений в рабочее состояние);
- арендуемые вузом (научной организацией) помещения (возникают дополнительные затраты в форме уплачиваемой арендной платы);
- помещений, дополнительно приобретенные вузом (научной организацией) (наиболее финансово затратный вариант, который целесообразен только в случае организации крупного комплекса по коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности, в рамках которых будут осуществляться как научно–исследовательские работы, так и процессы коммерциализации).

#### 2) Дополнительные площади, необходимые для проведения публичных мероприятий по проектам

Данные помещения включают аудиторию для круглых столов (ориентировочно на 30 человек), конференц–зал (на 150–200 человек), а также аудитории для учебных занятий. Соответствующие помещения могут быть

предоставлены самим вузом (научной организацией) (например, аудитории для круглых столов и учебные аудитории) или арендованы на период проведения мероприятий (например, конференц-зал, если подходящее помещение в вузе (научной организации) отсутствует).

3) Технический центр (помещения, в которых будет размещен сервер, а также вычислительная сеть, проекционное оборудование, мини-типография – копировально-множительный центр и др.)

В качестве помещений технического центра могут быть использованы помещения вуза (научной организации) (в которых располагаются аналогичные объекты) или могут быть выделены дополнительные помещения в соответствии с объемами проектной деятельности Центра и наличием помещений в вузе (научной организации) (на территории административных либо подсобных помещений вуза (научной организации)).

4) Комплекс питания / Буфет / Зал для фуршетов / приемов (на 150 – 200 человек)

Для питания сотрудников Центра в связи с их небольшой численностью и совместительством с иной деятельностью в вузе (научной организации) может использоваться соответствующая инфраструктура внутри вуза (научной организации). Для целей проведения фуршетов и приемов в случае отсутствия соответствующих свободных помещений могут быть использованы арендуемые для данных целей помещения, если отсутствует возможность использования помещений вуза (научной организации).

#### **Ремонт и отделочные работы в помещениях**

При подготовке помещений к использованию может возникнуть необходимость проведения ремонтных и отделочных работ в помещениях Центра. В состав необходимых работ могут быть включены следующие работы в зависимости от состояния помещений и их готовности к использованию:

- работы по демонтажу оконных и иных конструкций в помещении;
- общестроительные работы, включающие работы по отделке полов, стен, потолков и т.д.;
- работы по электроснабжению;
- работы по установке оконных блоков.

#### **Техническое оснащение помещений**

Основными элементами технического оснащения помещений, необходимого для обеспечения работы Центра, являются:

1) Оборудование рабочих мест, включающее:

- рабочие места сотрудников – стол, кресло, ЭВМ (включая программное обеспечение с обязательным наличием основных офисных программ и специальных программ в зависимости от специфики научно–исследовательской деятельности);
- офисная техника (телефонные аппараты и др.), канцелярские товары и другие средства на каждого постоянного сотрудника.

2) Офисное оборудование совместного использования, включающее:

- копировально–множительный центры;
- принтеры/копировальные аппараты;
- факс, телефонная линия;
- доступ в Интернет;
- общая вычислительная сеть, сервер, проекционное оборудование.

3) Техническое оборудование для помещений (системы видеонаблюдения, освещения, отопления и кондиционирования и т.д. – наиболее вероятно их предоставление и обеспечение их функционирование вузом (научной организацией)).

***Информационное обеспечение коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности учреждений науки и образования***

Основными целями создания информационного обеспечения коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) являются:

- формирование и внедрение эффективной информационной модели деятельности, оптимизирующей информационные потоки и документооборот Центра, обеспечивающей эффективное информационное взаимодействие Центра, подразделений и сотрудников вуза (научной организации) и унифицирующей процедуры работы и проектную документацию Центра;

- создание информационной базы для системы раскрытия информации о результатах научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации), подлежащих коммерциализации;
- формирование эффективных технологий управления проектной деятельностью, которые могут применяться в системе научного производства вуза (научной организации);
- программное обеспечение деятельности по коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации).

Основными элементами информационного обеспечения коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) являются **программное обеспечение** и **информационная модель деятельности** Центра.

В состав **программного обеспечения**, необходимого для деятельности по коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации), должны входить следующие программы:

- правовые базы данных (Консультант–плюс, Гарант);
- специализированные программы (Project Expert, MathCad и др.);
- специализированные базы данных результатов научно–исследовательской (научно–технической) и опытно–конструкторской деятельности (платные базы данных и базы свободного доступа)<sup>11</sup>;
- прикладное программное обеспечение, разработанное для проектов Центра или используемое в научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации).

### **Информационная модель деятельности**

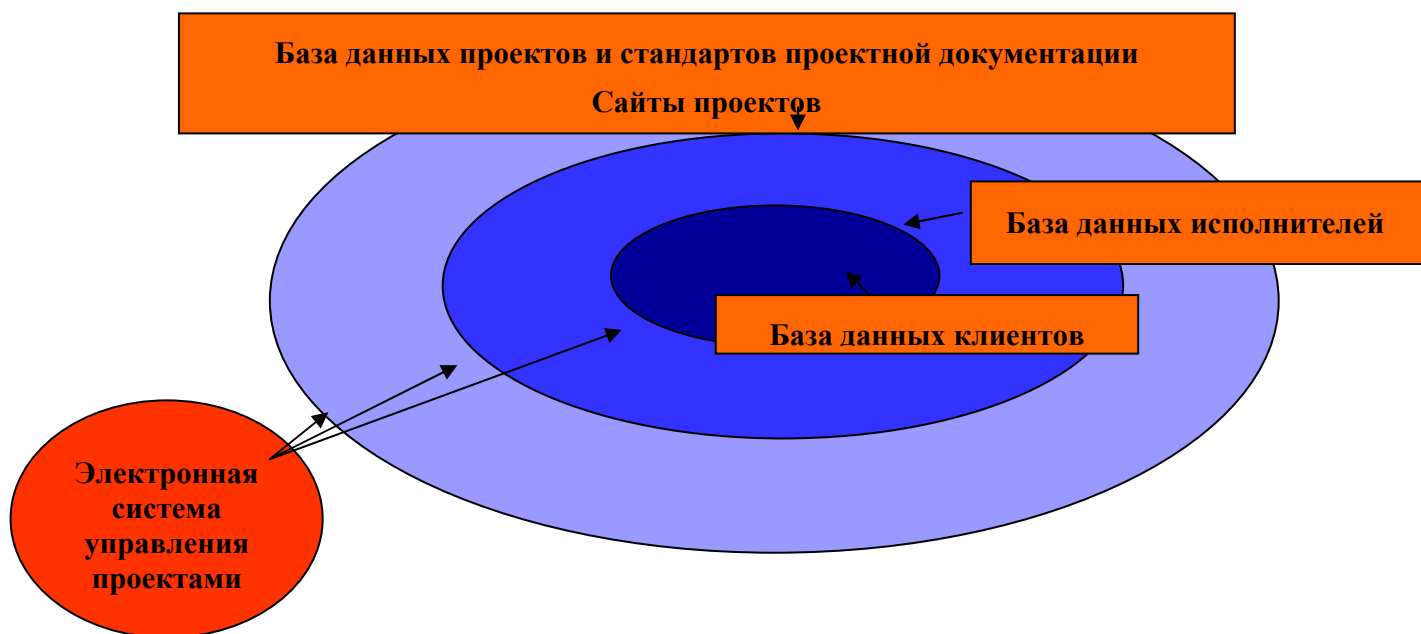
Представленная ниже информационная модель может быть реализована как для децентрализованной модели коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций, так и для централизованной модели.

---

<sup>11</sup> Например, Атлас технологий "Бавария - Москва", База данных Центра исследований и статистики науки Минпромнауки, База данных Выставочного центра РАН, База данных важнейших НИОКР, База данных Московского комитета по науке и технологиям, База данных Агентства научно-технической информации «Научно-техническая библиотека», Базы данных международной сети научной и технической информации STN International и др.

В структуру информационной модели деятельности Центра входят блоки различных баз данных, описывающих общую информационную картину деятельности Центра, и электронная система управления проектами – программа, осуществляющая организацию и управление базами данных (см. схему 20).

**Схема 20 – Информационная модель деятельности Центра**



В состав блока баз данных (БД) входят следующие элементы:

- база данных проектов;
- база данных клиентов;
- база данных участников трудового коллектива;
- база данных соисполнителей;
- база данных «Стандарты проектной документации»;
- информационная база данных;
- база данных «Регламенты работы подразделения и механизма коммерческого расчета».

Описание информации, содержащейся в базах данных, и ее реквизитов представлено в таблице 8.

**Таблица 8 – Описание баз данных**

№ п/п	Наименование базы данных	Реквизиты данных
1	БД проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Наименование проекта</b></li> <li>- Наименование клиента/заказчика</li> <li>- № основного договора/контракта</li> <li>- Наименование соисполнителя</li> <li>- ФИО руководителя проекта</li> <li>- ФИО менеджера проекта</li> <li>- ФИО исполнителей</li> <li>- Срок исполнения проекта</li> <li>- Основной договор/контракт (файл)</li> <li>- Договор соисполнения (файл)</li> <li>- Договор подряда (файл)</li> <li>- КТУ (файл)</li> <li>- План–задание (файл)</li> <li>- № лота конкурсной документации</li> <li>- Отчет (файл)</li> <li>- Техническое задание (файл)</li> <li>- График платежей (файл)</li> <li>- Акт приемки–сдачи работ (файл)</li> <li>- Аннотация к отчету (файл)</li> <li>- Презентация к отчету (файл)</li> </ul>
2	БД клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Наименование клиента</b></li> <li>- Адрес</li> <li>- Телефон</li> <li>- E–mail</li> <li>- ФИО контактного лица</li> <li>- Должность контактного лица</li> <li>- ФИО руководителя организации</li> </ul>
3	БД участников трудового коллектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>ФИО исполнителя</b></li> <li>- Мобильный телефон</li> <li>- Домашний телефон</li> <li>- Рабочий телефон</li> <li>- Домашний адрес</li> <li>- Место работы</li> <li>- Адрес места работы</li> <li>- Должность</li> <li>- Ученая степень</li> <li>- Ученое звание</li> <li>- Область профессиональных интересов</li> <li>- Публикации</li> <li>- Квалификационная анкета исполнителя (файл)</li> <li>- Перечень выполненных проектов</li> </ul>
4	БД соисполнителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Наименование организации–соисполнителя</b></li> <li>- Адрес</li> <li>- Телефон</li> <li>- E–mail</li> <li>- ФИО контактного лица</li> <li>- Должность контактного лица</li> <li>- ФИО руководителя организации</li> </ul>

5	БД результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Наименование научно–исследовательского проекта вуза (научной организации)</b></li> <li>- Основные результаты проекта</li> <li>- Наименование клиента/заказчика</li> <li>- № основного договора/контракта</li> <li>- Наименование соисполнителя</li> <li>- ФИО руководителя проекта</li> <li>- ФИО менеджера проекта</li> <li>- ФИО исполнителей</li> <li>- Основной договор/контракт (файл)</li> <li>- Договор соисполнения (файл)</li> <li>- Договор подряда (файл)</li> <li>- Результаты экспертизы патентоспособности (файл)</li> </ul>
6	БД патентных материалов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Название изобретения/разработки/идеи</b></li> <li>- Наименование научно–исследовательского проекта, в результате которого была получена разработка</li> <li>- Наименование проекта коммерциализации</li> <li>- Этап разработки</li> <li>- № заявки на регистрацию/получение патента (если имеется)</li> <li>- Срок регистрации/получения патента</li> <li>- Цель/результат внедрения</li> <li>- Потребитель (потенциальный)</li> <li>- Расходы на регистрацию и оформление</li> </ul>
7	БД «Стандарты проектной документации»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Форма основного договора/контракта (файл)</li> <li>- Форма договора соисполнения (файл)</li> <li>- Форма договора подряда (файл)</li> <li>- КТУ (файл)</li> <li>- Форма плана–задания по проекту (файл)</li> <li>- Форма акта приемки–сдачи работ (файл)</li> <li>- Шаблон для отчета (файл)</li> <li>- Титульный лист (файл)</li> </ul>
8	Информационная база данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отчеты</li> <li>- Книги</li> <li>- Диссертации</li> <li>- Публикации в периодической печати</li> <li>- Материалы из Интернета</li> <li>- Исследовательские материалы и разработки</li> </ul>
9	БД «Регламенты работы подразделения и механизма коммерческого расчета»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Положение о подразделении</li> <li>- Положение о штатной структуре</li> <li>- Положение о порядке финансового планирования</li> <li>- Положение о системе раскрытия информации о результатах научно–исследовательской деятельности, подлежащих коммерциализации</li> <li>- Положение о порядке управления правами на результаты научно–исследовательской деятельности, подлежащих коммерциализации</li> <li>- Положение о формах и сроках отчетности о деятельности по коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности</li> <li>- Положение о порядке формирования временного</li> </ul>



		трудового коллектива - Положение о порядке определения стоимости (ценообразования) выполнения проекта по коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности - Положение об электронной системе управления проектами - Положение о внутреннем контроле - Положение о маркетинговой и PR–стратегии
--	--	--

### 3.10 Финансово–экономическое обеспечение коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вузов и научных организаций

Создание подразделения/уполномоченной организации, осуществляющих коммерческое использование результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации), является **проектом**, способным приносить доходы, окупающие начальные инвестиции и позволяющие обеспечивать дальнейшее развитие и совершенствование деятельности по коммерциализации.

Финансово–экономические результаты деятельности по коммерциализации зависят от следующих **факторов**, влияющих на структуру доходов и расходов деятельности по коммерциализации:

- организационная структура подразделения (количество штатных сотрудников и их функции) и его материально–техническое обеспечение;
- реализуемые направления коммерческого использования результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) – структура и объем продаж коммерческих продуктов, основанных на результатах научной деятельности;
- наличие в структуре вуза (научной организации) / уполномоченной организации необходимой материально–технической базы для реализации отдельных направлений коммерциализации (офисных помещений для сотрудников, типографии для издательских проектов, конференц–зала и учебных аудиторий);
- наличие развитой системы взаимодействия с различными группами потенциальных клиентов и потребителей продуктов коммерциализации – органами государственной власти, крупнейших частных компаний,

отраслевых и общественных организаций, научно–исследовательских институтов, венчурных фондов и т.д.

Финансирование создания подразделения по коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности вуза (научной организации) будет осуществляться за счет собственных средств вуза (научной организации). Источниками финансирования деятельности Центра будут средства, полученные от реализации проектов коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности.

Доходы Центра направляются на оплату труда штатных работников и привлеченных специалистов, на развитие материально–технической базы Центра и накладные расходы вуза (научной организации) в соответствии со сметой доходов и расходов, утверждаемой ректором вуза (руководством научной организации).

#### **Структура доходов**

Основными источниками финансирования деятельности Центра являются:

- доходы от выполнения аналитических и экспертно–консультационных услуг;
- доходы от оказания образовательных услуг и продажи образовательных продуктов;
- доходы от оказания конференциальных услуг;
- доходы от издательской деятельности;
- доходы от продажи коммерческих продуктов, имеющих перспективы промышленного производства и практического применения;
- доходы от спонсорства конференций и образовательных программ со стороны отраслевых организаций и корпоративных клиентов и оплата рекламных услуг.

#### **Структура расходов**

Основными видами затрат являются:

- 1) Первоначальные затраты на создание и обеспечение деятельности Центра;
- 2) Текущие расходы Центра.

#### **Первоначальные затраты на создание и обеспечение деятельности Центра**

Расчет первоначальных затрат на создание и обеспечение деятельности Центра осуществляется исходя из планируемой организационной структуры

Центра и необходимого материально–технического и информационного обеспечения его деятельности.

В состав первоначальных затрат входят расходы на ремонтные и отделочные работы, расходы на техническое оснащение помещений, расходы на создание системы раскрытия информации, расходы на подключение к Интернету и установку программного обеспечения (могут относиться на накладные расходы вуза (научной организации)).

### **Текущие расходы Центра**

Для всего периода деятельности Центра будут характерны текущие затраты, в состав которых входят расходы на выплату роялти и других отчислений по договорам о передаче прав на результаты научно–исследовательской деятельности, расходы на аренду помещений, расходы на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда, материальные расходы, расходы на оплату работ и услуг, накладные расходы.

**Расходы на выплату роялти и других отчислений по договорам о передаче прав на результаты научно–исследовательской деятельности** включают в себя расходы на выплату платежей по лицензионным договорам о передаче прав на результаты научно–исследовательской деятельности, заключенным между Центром и органом государственной власти/местного самоуправления, который осуществил финансирование научно–исследовательских работ и является собственником результатов данных работ. Величина платежей рассчитывается как процент, установленный лицензионным договором, от суммы доходов, полученных Центром от коммерциализации результатов научно–исследовательской деятельности.

**Расходы на аренду помещений Центра** зависят от условий предоставления данных помещений вузом:

**1 вариант аренды** – Центр не платит вузу (научной организации) арендные платежи, но осуществляет платежи вузу (научной организации) на покрытие накладных расходов в размере установленного процента от выручки Центра за вычетом НДС.

**2 вариант аренды** – Центр платит арендные платежи в размере, установленном вузом, а также платежи на покрытие накладных расходов вуза (научной организации).

Для Центра целесообразнее применение 1–го варианта аренды, так как данный вариант является более удобным в силу простоты расчета для вуза (научной организации) и отсутствия фиксированных платежей для Центра.

**Расходы на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда** определяется количеством штатных сотрудников Центра, получающих фиксированную заработную плату, а также величиной оклада и начислений.

**Материальные расходы** включают в себя расходы на приобретение канцелярских товаров и расходных материалов (бумага, картриджи, запасные части для оргтехники и др.). Материальные расходы будут значительными в случае реализации проектов коммерциализации научно–технических разработок, имеющих перспективы промышленного производства и практического применения, а также проведения публичных мероприятий (конференций, семинаров и т.д.).

**Расходы на оплату работ и услуг** включают в себя расходы на оплату услуг связи, расходы на транспортные услуги (оплата проезда по служебным командировкам), расходы на оплату труда по договорам гражданско–правового характера и начисления на выплаты по оплате труда, расходы на оплату услуг сторонних организаций (соисполнителей), расходы на оплату проживания во время командировок.

**Расходы на оплату услуг связи** включают в себя расходы на проведение международных и междугородних переговоров, отправку почтовых сообщений и посылок, необходимых для реализации проекта.

**Расходы на оплату труда по договорам гражданско–правового характера и начисления на выплаты по оплате труда** включают в себя фонд заработной платы исполнителей проекта, а также начисления на него, предусмотренные законодательством. Размер заработной платы исполнителей будет зависеть от степени их участия в выполнении проекта и рассчитываться на основе КТУ (коэффициентов трудового участия), а также дополнительных коэффициентов, учитывающих уровень квалификации исполнителей (участие в

выполнении исходного НИР, наличие профильного высшего образования и ученой степени исполнителя, опыта научной (или аналитической) работы, наличия оригинальных разработок и репутации, наличие публикаций и др.).

**Расходы на оплату услуг сторонних организаций** могут возникнуть в случае привлечения иных организаций для выполнения отдельных видов работ.

**Накладные расходы** – это расходы на покрытие затрат вуза (научной организации), связанных с обеспечением деятельности Центра (материально–техническое, информационное обеспечение). При расчете величины налога на добавленную стоимость (НДС) необходимо учитывать, что ряд операций не облагаются НДС, а именно:

- реализация (а также передача, выполнение, оказание для собственных нужд) на территории РФ исключительных прав на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, программы для электронных вычислительных машин, базы данных, топологии интегральных микросхем, секреты производства (ноу–хау), а также прав на использование указанных результатов интеллектуальной деятельности на основании лицензионного договора (ст.149 НК РФ, п.2, пп.26);
- выполнение научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ за счет средств бюджетов, а также средств Российского фонда фундаментальных исследований, Российского фонда технологического развития и образуемых для этих целей в соответствии с законодательством РФ внебюджетных фондов министерств, ведомств, ассоциаций; выполнение научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ учреждениями образования и научными организациями на основе хозяйственных договоров (ст.149 НК РФ, п.3, пп.16);
- выполнение организациями научно–исследовательских, опытно–конструкторских и технологических работ, относящихся к созданию новой продукции и технологий или к усовершенствованию производимой продукции и технологий, если в состав научно–исследовательских, опытно–конструкторских и технологических работ включаются следующие виды деятельности: разработка конструкции

инженерного объекта или технической системы, разработка новых технологий, то есть способов объединения физических, химических, технологических и других процессов с трудовыми процессами в целостную систему, производящую новую продукцию (товары, работы, услуги), создание опытных, то есть не имеющих сертификата соответствия, образцов машин, оборудования, материалов, обладающих характерными для нововведений принципиальными особенностями и не предназначенных для реализации третьим лицам, их испытание в течение времени, необходимого для получения данных, накопления опыта и отражения их в технической документации (ст.149 НК РФ, п.3, пп.16.1).