

## **Стратегия создания и бизнес-модель центра коммерциализации**

В условиях формирования новой мировой экономики, основанной на новейших научных достижениях и развитии коммуникативных технологий, рост экономического потенциала все больше основывается на идеях и инновациях, внедрение которых способствует совершенствованию производства и повышению конкурентоспособности продукции за счет создания новых и омоложения старых отраслей промышленности.

Сегодня поддержка инноваций имеет приоритетное значение. В общем случае под инновацией будем понимать процесс возникновения и разработки некоторой идеи с последующим созданием новых продуктов, услуг и технологий, их усовершенствование. В этом случае упор следует делать на создании опытного образца или модели, подтверждая возможность и целесообразность применения новаций на практике. Дальнейший переход к промышленному выпуску продукции, востребованной на рынке, и получение ожидаемой прибыли от ее продажи (или лицензий на нее) можно считать процессом коммерциализации.

Несмотря на высокий потенциал фундаментальных исследований, выполняемых в академических институтах, значимый для мирового сообщества на сегодняшний день в Украине сложилась отрицательная динамика в области финансирования научных исследований и разработок. Финансирование из госбюджета на выполнение научных и научно-технических работ составляет всего 0,29 % ВВП. Для сравнения в Европе финансирование составляет 4 % ВВП. При таких «начальных условиях», развитие коммерциализации результатов научно-технической деятельности может стать выходом из сложившейся ситуации. Известно, что ни государство, ни научно-исследовательские организации не в состоянии взять на себя полное обеспечение научных разработок и их внедрение, поэтому объединительным элементом между инновациями и коммерциализацией должны служить заинтересованные в научных разработках бизнес-структуры и негосударственные финансовые фонды. Отметим, что государственные научно-исследовательские организации, согласно законодательству, не могут продавать свои разработки, т. к. являются неприбыльными учреждениями. В лучшем случае, разработки оканчиваются опытным образцом, а, в большинстве случаев, идеей, оформленной в виде отчета. Поэтому остро стоит проблема создания государственных хозрасчетных научно-производственных организаций, способных развить идею до опытного образца, продажи лицензии или выпуска промышленной партии продукции с последующей реализацией. Информационно-аналитическое сопровождение и управление проектом в этом случае является необходимым условием.

Одним из путей решения описанных выше задач является создание Центров коммерциализации технологий различных форм собственности, в том числе на базе государственных научно-исследовательских организаций.

...Рассмотрим анализ стратегии создания и развития центра коммерциализации технологий (ЦКТ). Под стратегией здесь понимается четкое представление о конечных целях, намерениях и действиях, анализ внутренних возможностей организации.

Более детально стратегию создания и развития ЦКТ можно проанализировать по следующим ключевым параметрам:

- Миссия центра (для кого работает организация, какие проблемы намерена решить, каким образом).
- Значимое окружение: клиенты; партнеры; возможные вложения.
- Возможности и препятствия внешней среды (экономическая и политическая конъюнктура; способность создания и развитие организации; правовые условия, общие тенденции и общественные приоритеты).
- Внутренние потенциальные возможности организации (финансовые, материальные, человеческие ресурсы).

Применим стратегию создания ЦКТ на примере Государственного научно-инженерного центра микроэлектроники (ГНИЦМЭ), созданного на базе Института кибернетики им. В. М. Глушкова НАН Украины в соответствии с вышеприведенными критериями.

Миссия ГНИЦМЭ состоит в эффективном управлении процессом коммерциализации научно-технических разработок, как базового НИИ, так и других заинтересованных учреждений и физических лиц. Результаты коммерциализации могут быть разнообразны, поскольку зависят от объекта инновационной деятельности. Под этим понимается создание опытного образца, технической документации, выпуск промышленной партии продукции, продажа лицензий на производство. Важным аспектом результатов коммерциализации является взаимная выгода производителя инноваций и их потребителя. Из вышесказанного формируется основная задача Центра – реализация фундаментальных и прикладных результатов научно-исследовательских работ, наработка и расширение национальных и международных научных связей.

Далее, проанализировав параметр «Значимое окружение», приходим к выводу, что основные клиенты нашего Центра могут стать одновременно его партнерами. К их числу можно отнести НИИ, отдельные группы исследователей, ВУЗы, коммерческие организации, физические лица, заинтересованные в конечном продукте или взаимовыгодном сотрудничестве.

Возможными вложениями могут стать, средства государственных и международных программ, коммерческих проектов, венчурных фондов.

Возможности «Внешней среды» характеризуются высоким научным потенциалом организации и региона в целом, вектором направления исследований по государственным и международным программам. К возможным рискам и препятствиям можно отнести нестабильность экономической ситуации на рынке, отсутствие налоговых льгот и льготного кредитования на покупку научно-технических разработок и оборудования, отдельные правовые проволочки. Правовое регулирование ЦКТ осуществляется согласно с действующей законодательной базой Украины: Хозяйственного кодекса, Гражданского кодекса, законов Украины о лицензировании, “Об охране прав на изобретения и полезные модели” и т. д. Общие тенденции и общественные приоритеты определяются возрастающим интересом к наукоемким областям деятельности человека, развитие инновационного производства и информатизация бизнес-процессов.

Внутренний потенциал ГНИЦМЭ составляют специалисты Института кибернетики им. В. М. Глушкова НАНУ, обладающие необходимыми компетенциями и опытом практической работы в конкретной предметной области, исследования и разработки проводимые ими. Кроме того, ГНИЦМЭ имеет возможность согласно Уставу создавать временные коллективы для решения конкретных научных или прикладных задач. Такие временные коллективы могут состоять из нескольких десятков или сотен специалистов в разнообразных областях науки и техники. Такое объединение сделает возможным решение междисциплинарных задач в краткие сроки и на высоком профессиональном уровне.

Проанализировав стратегию создания ЦКТ, отметим, фактически – это «пересечение» желаний, внешних условий и внутренних возможностей организации.

Определив стратегию создания ЦКТ, переходим к построению его бизнес-модели. Этот процесс проходит в несколько этапов. Прежде всего, необходимо определить группу учредителей, в интересах которых создаются центры. С точки зрения законодательства Украины, учредителями может выступить любая организация и физические лица. Здесь представим основные группы: 1) Исследовательские и учебные организации (НИИ, ВУЗы). Цели создания – организация профессиональной деятельности, направленной на коммерциализацию результатов исследований и разработок, подготовку кадров в условиях реальных проектов. 2) Органы власти и управления. Цель – создание агента проводимой инновационной политики, содействие процессу развития коммерциализации технологий в соответствующем регионе, целевое

распределение государственных денежных средств. 3) Частные компании. Цель – развитие венчурной стратегии развития бизнеса.

Следующий шаг построения бизнес-модели – определение рыночного фокуса, который можно классифицировать следующими тремя измерениями: региональный фокус – направлен на научно-технический, промышленный потенциал региона; международный фокус – направлен на совместные научно-исследовательские и инновационные проекты в рамках совместной программы с целью ускорения темпов коммерциализации на внутреннем и внешнем наукоемких рынках с использованием опыта международного партнера; тематический фокус – деятельность основывается на определенной широкой технологической тематике.

Третьим этапом построения бизнес-модели станет выбор направлений деятельности центра. Направления могут быть ориентированы на консалтинговые услуги сфере коммерциализации технологий, либо создание наукоемкого бизнеса в этой сфере. К первому направлению относится технологический аудит, патентная и маркетинговая поддержка, бизнес-планирование, управление проектом. Создание наукоемкого бизнеса основывается на поиске и развитии одной или нескольких технологий, которые, впоследствии, могут стать его основой. Как правило, на практике, одно из направлений является приоритетным для центра, а второе сопутствующим.

Заключительным шагом построения бизнес-модели центра является выбор организационно-правовой структуры. Несмотря на разнообразие организационно-правовых форм наиболее подходящей формой является юридическое лицо.

На примере построения бизнес-модели ЦКТ, рассмотренном здесь, проанализируем бизнес-модель ГНИЦМЭ. Определим модель ГНИЦМЭ как тематический центр, ориентированный на международный рыночный фокус. Учредителем является Национальная академия наук Украины. Направление деятельности ориентировано на широкую научно-технологическую тематику. Центр имеет возможность основывать свои отделения на территории Украины и за рубежом. Поэтому рассматривается вопрос построения международной лаборатории для выполнения совместных научно-исследовательских и инновационных проектов. ГНИЦМЭ предоставляет широкий спектр услуг от научных исследований и разработки опытных образцов, до серийного производства, сертификацию и продажу лицензий на производство результатов своей деятельности. Кроме того, центр осуществляет информационно-аналитическое сопровождение научной деятельности и управление проектами. Выше описанное делает возможным работу ГНИЦМЭ

и в области научных исследований и в сфере производства, и в Украине, и за рубежом.

**Выводы.** На сегодняшний день вопрос коммерциализации технологий является актуальным направлением научной сферы. Развитие ЦКТ будет способствовать реализации научно-технических результатов, трансфера технологий и расширению международного сотрудничества в рамках совместных проектов. Примеры коммерчески успешных инновационных проектов, реализованных отечественными ЦКТ, и их широкое освещение в СМИ привлечет в научно-исследовательскую деятельность перспективных выпускников ВУЗов и уменьшит, в некоторой мере, отток за рубеж состоявшихся ученых и молодых специалистов (*Галелюка И., Тищенко А. Стратегия создания и бизнес-модель центра коммерциализации // Актуальные вопросы и организационно-правовые основы международного сотрудничества в сфере высоких технологий // Материалы VIII Международной научно-практической конференции – К.: ГП «Укртехинформ», 2013. – С. 6–12).*