

ФІЛИППОВА С. В., БАШИНСЬКА І. О., КОВТУНЕНКО Ю. В.



ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПОЕТАПНОГО АНАЛІЗУ  
ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ

МОНОГРАФІЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ, ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

С.В. ФІЛИПОВА, І.О. БАШИНСЬКА, Ю.В. КОВТУНЕНКО

**ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЕТАПНОГО  
АНАЛІЗУ ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-  
ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ**

**МОНОГРАФІЯ**

Одеса

2012

УДК 378  
ББК 74.58

Ф 332

*Рекомендовано до друку Вченою радою ОНПУ  
(протокол № 8 від 24 квітня 2012 р.)*

**Рецензенти:**

**Козаченко Ганна Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедри менеджменту та економічної безпеки Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля, академік Академії інженерних наук України, заслужений діяч науки і техніки України.

**Лазарєва Євгенія В'ячеславівна** – доктор економічних наук, професор, старший науковий співробітник Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України НАН України;

**Філіппова С.В.**

**Документальне забезпечення поетапного аналізу процесу комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ:** монографія / С.В. Філіппова, І.О. Башинська., Ю.В. Ковтуненко – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. – 181 с.

Авторами монографії розглянуто теоретико-методологічні основи комерціалізації результатів науково-дослідної діяльності вищих навчальних закладів та особливості їх документального забезпечення. Проаналізовано діяльність провідних вищих навчальних закладів України з питань комерціалізації результатів наукових розробок, вивчено зарубіжний досвід з цього питання, розглянуто нормативну та методичну базу комерціалізації результатів науково-технічних досліджень та розробок вищих навчальних закладів та досліджено існуючий інструментарій аналізу процесу комерціалізації, вивчено практичний досвід Консультаційно-навчального центру з підприємницької та інноваційної діяльності «Політех-Консалт» Одеського національного політехнічного університету у сфері комерціалізації науково-дослідних розробок науковців. У результаті виконання наукового дослідження запропоновано документальне забезпечення проведення поетапного аналізу процесу комерціалізації.

Монографія буде корисною для студентів вищих економічних навчальних закладів, аспірантів, викладачів, робітників підприємств, комерційних, державних та бюджетних структур.

© Філіппова С.В., Башинська І.О., Ковтуненко Ю.В., 2012

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ ТА ЇЇ ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	
1.1 Поняття комерціалізації.....	10
1.2 Особливості комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ та зарубіжний досвід комерціалізації науково-дослідницьких розробок ВНЗ	15
1.3 Етапи комерціалізації .....	34
1.4 Оцінка інноваційної діяльності провідних вищих навчальних закладів .....	40
1.5 Нормативна та методична база комерціалізації результатів науково-технічних досліджень та розробок вищих навчальних закладів .....	57
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЕТАПНОГО АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ.....	
2.1 Технологічний маркетинг.....	68
2.2 Економічний аудит .....	73
2.3GAP–аналіз .....	80
2.4 SWOT–аналіз.....	83
2.5 Методика LIFT і технологічний аудит.....	86
2.6 Методологія оцінки перспектив комерціалізації TAME™(Technology And Market Evaluation) .....	91
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОЕТАПНОГО АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ НА ПРИКЛАДІ КНЦ «ПОЛІТЕХ-КОНСАЛТ» .....	
	97

3.1 Стисла характеристика консультативно-навчального центру з підприємницької та інноваційної діяльності «Політех-Консалт» Одеського національного політехнічного університету .....	97
3.2 Характеристика ВБІ «Інноватика» – наукового структурного підрозділу КНЦ з питань комерціалізації проектів.....	103
3.3 Аналіз передумов розробки документального забезпечення на усіх стадіях аналізу комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ.....	107
РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОЕТАПНОГО АНАЛІЗУ ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНЦ «ПОЛІТЕХ-КОНСАЛТ» ..	124
4.1 Удосконалення документації підготовчого етапу процесу комерціалізація науково-дослідної діяльності КНЦ «Політех-Консалт» ..	124
4.2 Удосконалення пакету документів на основному етапі процесу комерціалізація науково-дослідної діяльності КНЦ «Політех-Консалт» ..	132
4.3 Удосконалення документації на заключному етапі процесу комерціалізація науково-дослідної діяльності КНЦ «Політех-Консалт» ..	142
ВИСНОВКИ .....	151
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	154
ДОДАТКИ .....	165
Додаток А Типова форма договору на виконання НДДКР .....	166
Додаток Б Технічне завдання на виконання роботи .....	177
Додаток В Календарний план .....	179
Додаток Г Протокол погодження ціни .....	180
Додаток Д Структура попередньої ціни з розшифровками.....	181

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВНЗ – вищий навчальний заклад;

НДДКР – науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські розробки;

НДІ – науково-дослідницький інститут;

НВО – науково-виробниче об'єднання;

МПП – малі інноваційні підприємства

РНТД – результати науково-технічної діяльності;

ІВ – інтелектуальна власність;

ОІВ – об'єкт інтелектуальної власності;

ОНДД – об'єкт науково-дослідної діяльності;

ОПТ – офіс передачі технологій;

ІБІ – інноваційний бізнес-інкубатор;

ВБІ – віртуальний бізнес-інкубатор;

## ВСТУП

Інноваційні проекти, що засновані на результатах наукових досліджень (РНД), є найбільш прибутковими [36]. Часто вони приводять до радикальних змін у виробництві та визначають розвиток національних економік і лідерство держав. Але для того, щоб РНД стали рушійною силою економічного розвитку, їх необхідно тим чи іншим способом ввести в господарський (економічний) оборот, тобто комерціалізувати. Комерціалізація технологій означає економічно ефективну реалізацію нової розробки технологічного процесу або продукту, ефективну для розробників і користувачів [83].

Останні дослідження показують, що в Україні виконують наукові та науково-технічні роботи, тобто виробляють РНД, біля 150 тисяч осіб, у тому числі понад 4400 докторів та 17 тис. кандидатів наук, більшість з яких зосереджена у наукових інститутах, зокрема, в інститутах НАН України. В той же час, обсяг інноваційної продукції, тобто виробленої переважно з використанням РНД, становив усього 3,8% (2010 рік) загального обсягу промислової продукції – найгірший показник за останні 10 років [63].

Фінансування наукових та науково-технічних робіт в Україні в 2010 році складало 8045,5 млн. грн. (100%), у тому числі академічного сектора 2645,1 млн. грн. (33%), вузівського – 561,9 млн. грн. (7%). На фундаментальні дослідження припадало 22,6%, а на прикладні – 18,1% загального обсягу фінансування. За рахунок державного бюджету фінансувалося 1,08% наукових і науково-технічних робіт, або 0,9% ВВП [63]. Докладніше стан фінансування інноваційної діяльності демонструє рис. 1.

З наведених статистичних даних можна зробити такі висновки:

- рівень наукових та науково-технічних витрат в Україні (0,41% ВВП) значно нижче, ніж у розвинених країнах (2,5-4,0% ВВП).

Він нижче також в перерахунку на душу населення: 64,5 Україна, 1350,8 Швеція, 1220,8 США, 1086,3 дол. США Японія [63];

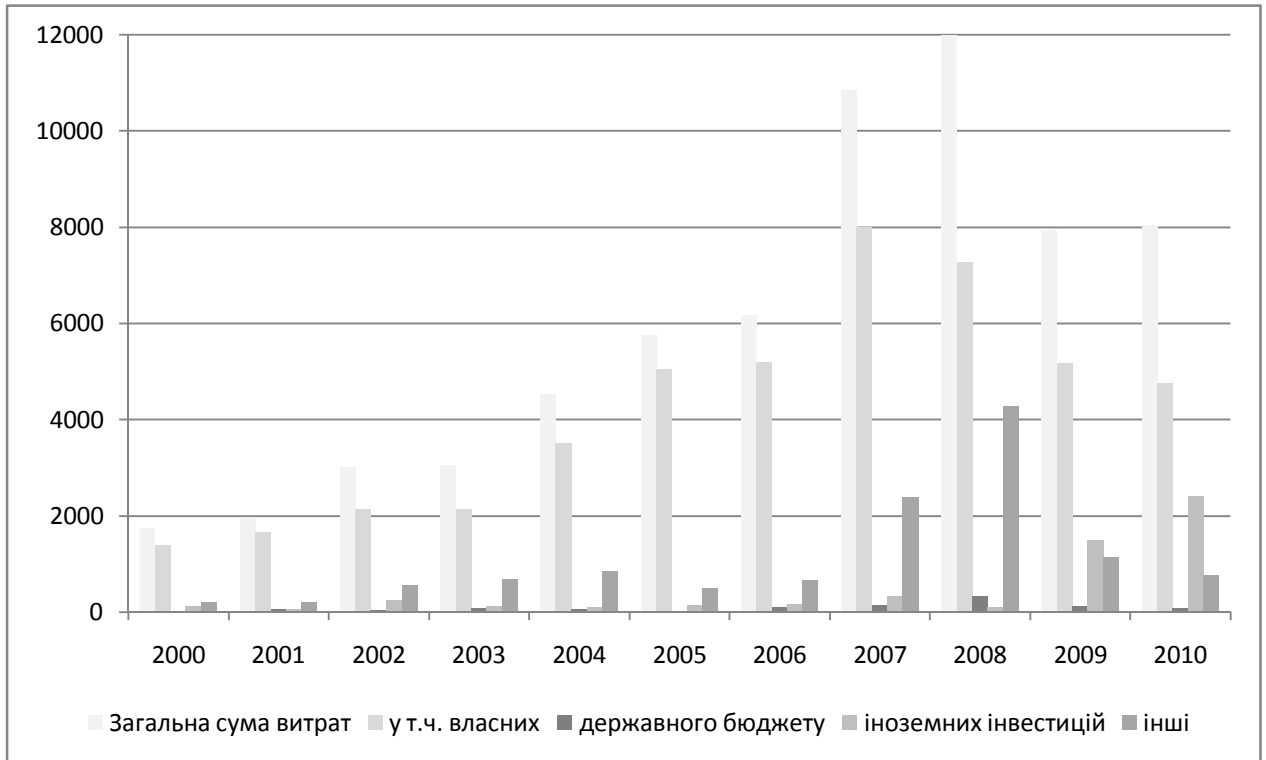


Рис. 1 – Джерела фінансування інноваційної діяльності, млн. грн.

- з 2001 року на прикладні дослідження в Україні припадає менше витрат, ніж на фундаментальні (наприклад, у 2010 році фундаментальні займали 22,18% усього обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт, тоді ж як прикладні лише 16,4%);
- на академічний сектор науки припадає 33% від загального обсягу фінансування науки;
- із державного бюджету виділяється на інновації дуже мало коштів, так наприклад у 2010 році лише 1,08% інноваційної діяльності фінансувався за рахунок держави.

В Україні виконують наукові та науково-технічні роботи, тобто виробляють РНД, біля 150 тисяч осіб, у тому числі понад 4400 докторів та 17 тис. кандидатів наук, більшість з яких зосереджена у наукових інститутах, зокрема, в інститутах НАН України [73]. В той же час, обсяг інноваційної



продукції, тобто виробленої переважно з використанням РНД, становив усього 5,9% (2008 рік) загального обсягу промислової продукції [72]. Ці дані свідчать про вкрай незадовільний стан комерціалізації РНД в Україні. Тобто існує проблема підвищення ефективності комерціалізації РНД, зокрема науковими інститутами, особливо з боку документального забезпечення процесу комерціалізації.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних, науково-методичних основ та розробці прикладних рекомендацій відносно документального забезпечення поетапного аналізу процесу комерціалізації науково-дослідної діяльності (НДД) ВНЗ.

Досягнення поставленої мети дослідження обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність поняття «комерціалізація» та її складових;
- визначити особливості комерціалізації результатів науково-дослідницької діяльності вищих навчальних закладів;
- виділити основні етапи процесу комерціалізації та проаналізувати необхідність у документальному забезпеченні на кожному з них;
- дослідити інструментарій документації забезпечення поетапного аналізу процесу комерціалізації;
- проаналізувати сучасний стан документального забезпечення процесу комерціалізації у ВНЗ;
- визначити недоліки з питань документації комерціалізації результатів науково-дослідної діяльності ВНЗ;
- розробити пакет документів для документального забезпечення процесу комерціалізації результатів науково-дослідної діяльності ВНЗ;
- здійснити апробацію на прикладі типового представника ВНЗ Одеського регіону.

Предметом дослідження є науково-практичний та методологічний підхід до процесу комерціалізації НДР ВНЗ. Об'єктом – організаційні питання документизації процесу комерціалізації.

Основний науковий результат роботи міститься в розвитку та поглибленні відомих і обґрунтуванні низки нових теоретичних та методичних положень, що у комплексі визначають вдосконалення документального забезпечення проведення аналізу процесу комерціалізації НДД ВНЗ.

Практична цінність роботи складається в розробці документального забезпечення для комерціалізації об'єктів науково-дослідної діяльності вчених ВНЗ.

# РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ ТА ЇЇ ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

## 1.1 Поняття комерціалізації

У загальному розумінні під комерціалізацією розуміється реалізація на комерційній основі створеного продукту в різноманітних його формах та видах на ринку з метою отримання прибутку. За визначенням Фірсової С.А. та Леора С.Н. [80] комерціалізація є механізмом реалізації результатів інноваційного процесу для промислового виробництва. У ході дослідження механізмів комерціалізації Ходикін А.С. [88] звертає увагу на два можливі – підходи до тлумачення сутності комерціалізації промислових технологій. У вузькому сенсі це процес відчуження результату НДДКР від власника на користь покупця. З більш широкої позиції процес комерціалізації інноваційного продукту розпочинається відразу після виникнення потреби в інновації. Останній підхід поділяє Соколов Н.О. [87]. На його думку інноваційний продукт проходить такі етапи комерціалізації визначення перспективного напрямку розробок перетворення НДДКР в об'єкт продажу на ринку технологій: пошук потенційних покупців, адаптація інноваційного продукту до вимог конкретного покупця з подальшою його реалізацією та отриманням комерційного ефекту–прибутку.

У зв'язку з цим Дж. Стиглиць помічає: «Як можливо продати знання? Я повинен сказати вам те, що ви до цього не знали. Але це означає безкоштовну передачу частини моєї власності... На практиці ринок знань і інформації залежить від каналів їх передачі, від репутації від повторних транзакцій і від довіри суб'єктів ринку» [89]. Таким чином, під каналами передачі знань і інформації на ринок маються на увазі механізми і форми комерціалізації і трансферу знань.

Багато авторів [18; 40; 53] інтерпретують комерціалізацію як реалізацію інновації у виробництво і отримання прибутку, інші [26; 30; 36; 76] пропонують ширше трактування і визначають комерціалізуємість нововведень, як характеристику величини інвестиційного попиту на нововведення його потенційною прибутковістю з урахуванням можливих ризиків. На думку групи авторів [25], РНТД є сукупністю різного роду знань, монополізованих їх власниками через авторське і патентне право, які є товаром і мають ціну, визначувану прибутковістю їх застосування.

На думку В. Г. Зінова [42], нині найбільш ефективним способом просування результатів НДДКР в практику є взаємовигідна комерційна взаємодія усіх учасників перетворення наукового результату в ринковий товар. У нім усі учасники інноваційного процесу – учені і розробники, виробники, інвестори – економічно зацікавлені, т. е. мають високу мотивацію в швидкому досягненні комерційного успіху від використання інновацій. Такий спосіб отримав назву «комерціалізація результатів наукових досліджень і розробок».

Комерціалізація – це процес активної реалізації створеного інноваційного продукту на національному або світовому ринку шляхом передачі або продажу об'єктів інтелектуальної власності на основі відповідного договору з метою підвищення конкурентного статусу підприємства за рахунок отримання більш високої норми прибутковості порівняно з середньогалузевим значенням.

Перерахуємо ряд практичних переваг [75]:

- власники інтелектуальної власності можуть бути засновниками фірм без відвернення реальних грошових коштів шляхом внесення об'єктів інтелектуальної власності в статутний капітал підприємства;
- можна отримувати додаткові прибутки за передачу права користування інтелектуальною власністю;

- інтелектуальну власність можна використовувати як запоруку при отриманні кредиту;
- інтелектуальна власність забезпечує захист від конкурентів на період виведення на ринок нової продукції, а також захист від недобросовісної конкуренції;
- інтелектуальна власність сприяє створенню рекламного іміджу при інформуванні про правову охорону продукції, що випускається, або роботу за ліцензією відомого виробника;
- інтелектуальна власність дозволяє понизити податок на прибуток шляхом зменшення бази оподаткування на величину амортизації нематеріальних активів і величину витрат на створення об'єктів інтелектуальної власності;
- інтелектуальна власність дозволяє понизити податок на додану вартість, якщо угода оформляється як патентний, ліцензійний або авторський договір.

Документальне оформлення комерційних операцій з інтелектуальною власністю може бути здійснене у виді:

- договори про створення і передачу науково-технічної продукції;
- договори про виконання НДДКР;
- ліцензійного договору;
- засновницького договору;
- франшизної угоди і так далі.

Процес залучення об'єктів інтелектуальної власності в комерційний і господарський оборот припускає попередню оцінку їх вартості на етапі «ex ante». Ціноутворення на складні активи, до яких відносяться і об'єкти інтелектуальної власності носить набагато складніший характер, ніж ціноутворення на інші ринкові блага.

Оцінка інтелектуальної власності є відносно самостійною областю сучасних досліджень науковий апарат якої знаходиться в постійному розвитку і вимагає подальшого вдосконалення.

Інтелектуальна власність у вигляді винаходів, захищених діючими патентами, заявок на винаходи – «patent pending», «ноу-хау», торгових марок і так далі у всьому світі високо оцінюється і є джерелом доходу і предметом прибуткового інвестування. Відомо, що з усієї вартості відкритих акціонерних товариств в розвинених країнах приблизно 85% нині доводиться на інтелектуальну власність.

Проте також відомо, що тільки 2-3% від усієї кількості запатентованих винаходів приносять винахідникам більше засобів, чим було витрачено на процес патентування [53]. Це викликано тим, що процес передачі патентів в сферу виробництва є трудомістким, тривалим що вимагає спеціальних знань і спільної роботи винахідників з командою фахівців, що доводять потенційним покупцям інтелектуальної власності її істинну ринкову вартість і прибутковість.

Фінальною стадією такої роботи є ліцензування патенту, тобто складання між володарем прав на інтелектуальну власність («Ліцензіаром») і її покупцем («Ліцензіатом») ліцензійного договору у якому вказані усі умови і терміни поетапної оплати передачі винаходу у виробництво і, відповідно, платежі, що виплачуються винахідникові, за впровадження і подальші виплати відсотків від продажу продукції, заснованої на винаході.

Найважливішою частиною такого ліцензійного договору є умови відповідальності «Ліцензіата» за невиплату вказаних платежів і погоджені методи вимоги виконання зобов'язань «Ліцензіата» які також є предметом «супроводу» договору фахівцями в області прав на інтелектуальну власність і можуть зажадати багаторічної діяльності.

Результати науково-технічної діяльності є підсумком інтелектуальної діяльності у вигляді науково-технічної продукції, що має комерційне

значення і реалізовується споживачеві переважно в нематеріальній формі (як сукупність науково-технічної інформації) у виді:

- даних науково-дослідних проектно-конструкторських і технологічних робіт у формі аналітичних звітів; таких об'єктів промислової власності, як винаходи, корисні моделі, промислові зразки, а також конструкторсько-технологічна документація, програмні продукти бізнес-плани і т. д.;
- знань, досвіду, консультування в області маркетингу, проектного управління, інжинірингу і інших науково-технічних послуг, пов'язаних з супроводом і обслуговуванням інноваційної діяльності [78].

Створення нового знання відбувається в процесі проведення досліджень і розробок і може бути представлено у вигляді трьох етапів. Перший етап – створення нового знання: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, розробки ВНЗ; другий етап – пошук джерел фінансування і третій етап – укладення договорів на виконання досліджень і надання послуг (таблиця. 1.1). Важливо відмітити, що перший етап створення нового знання є основним, що створює цінність; другий етап – керівник третій – допоміжний.

Таблиця 1 – Форма РНТД «Реалізація науково-технічної продукції»

Процес	Зміст
1. Створення нового знання	Генерація, акумуляція і поширення знань
2. Пошук джерел фінансування	Формування бази цих запитів підприємств на виконання НДР і ДКР
3. Укладення договорів на виконання досліджень і надання послуг	Нормативно-правовий супровід. Фінансовий аудит. Юридичний аудит

Проте здійснення представлених етапів з точки зору комерціалізації має сенс тільки за наявності факту укладення до говору. Потрібна реалізація додаткових функцій що зв'язують дослідження ВНЗ із замовником: пошук

джерел фінансування і укладення договорів на створення науково-технічної продукції. При цьому комерціалізація результатів дослідницького процесу може здійснюватися в різних формах:

- наукові дослідження і розробки, що виконуються по замовленнях, у тому числі держави або міжнародних організацій;
- консалтинг – діяльність по вдосконаленню технології і організації виробництва, експертиза по договорах з організаціями;
- трансфер – процес передачі (продажу, обміну) належним чином структурованих знань, що мають достатню повноту, що має на меті організацію
- виробництва конкурентоздатної продукції, що відповідає ринковим потребам;
- учбова і видавнича діяльність.

Важливо відмітити, що виконані замовлення і надані послуги дають нові можливості, що реалізуються через зміцнення іміджу і репутації творчих колективів ВНЗ оскільки виконані дослідження і публікації в провідних наукових виданнях розширюють спектр можливих джерел фінансування.

## 1.2 Особливості комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ та зарубіжний досвід комерціалізації науково-дослідницьких розробок ВНЗ

Система організаційного забезпечення інноваційного розвитку ВНЗ – комплекс, що складається з функціональних підрозділів вузу або його частин, включаючи персонал та матеріальне забезпечення, у рамках існуючої організаційної структури, який функціонує з метою досягнення цілей стратегічного інноваційного розвитку. Існує велика кількість методик і



великий інструментарій методичного та інформаційно-консультаційне забезпечення проектів комерціалізації технологій на різних етапах їх розвитку: від оцінки перспектив комерціалізації результатів НДДКР, аналізу стадії, на якій знаходиться проект до аналізу ефективності проекту комерціалізації технологій інвесторами і стратегічними партнерами.

Методичне та інформаційно-консультаційне забезпечення передбачає: вирішення організаційних питань функціонування організаційного механізму та своєчасне одержання необхідних ресурсів. Визначення напрямів інноваційного розвитку суб'єкта господарювання починається з вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Більшість вищих навчальних закладів створювалися у різні історичні періоди, розвивали власні навчальні та наукові традиції, наукові школи, які відповідали стандартам свого часу. Проте рівень знань, методика викладання, кількість інформації, технічні засоби навчання, які використовувалися 15-20 років тому, не відповідають новітнім, а тим більше перспективним вимогам сучасного розвитку суспільства [40].

Сучасний стан ВНЗ, що характеризується погіршенням вікової структури наукових кадрів, майже критичним станом матеріально-технічної бази, обумовлений низкою протиріччя між:

- формуванням якісно нової моделі суспільства з новою філософією життя, потребою держави в освічених спеціалістах з високим рівнем культури, мобільності, творчості, адаптивності до соціально-економічних змін і недостатнім рівнем усвідомлення функцій інновацій в освіті;
- необхідністю впроваджувати нові знання та використовувати сучасні способи передачі інформації, застосовувати інноваційні освітні технології й низьким рівнем як психолого-педагогічної підготовленості вчителів;
- недостатніми економічними можливостями впровадження інновацій;
- широким поширенням інновацій у всіх галузях господарства та недостатньою розробленістю організаційного механізму їх поширення в освітній діяльності.

Таку низку протиріч можна продовжувати [16].

Для їх нівелювання, що забезпечить інноваційний розвиток ВНЗ, передбачається виконання наступних завдань:

- запровадження на конкурсній основі відбору висококваліфікованих компетентних науково-педагогічних кадрів нового покоління, здатних розробляти і впроваджувати новітні технології навчання і діагностики рівня знань;
- реалізація моделі випереджальної професійної підготовки науково-педагогічних кадрів;
- здійснення підготовки кадрів вищої кваліфікації з кола власного викладацького корпусу для створення потужного наукового потенціалу вищого навчального закладу;
- реалізація в процесі підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників напрямів з психолого-педагогічних основ впровадження інноваційних та інформаційних технологій навчання;
- узагальнення теоретико-методичних основ, необхідних для створення і впровадження новітніх технологій навчання;
- здійснення науково-методичного забезпечення підготовки викладачів вищої школи, посилення рівня та якості підготовки викладацького складу до здійснення психодіагностичної роботи з абітурієнтами і студентами для навчання їх прийомам самоорганізації, саморегуляції, саморозвитку;
- запровадження моделей стажування перспективних викладачів у зарубіжних вищих школах, здійснення навчальних турів до провідних вищих навчальних закладів зарубіжжя [39].

Вдосконалюючи організаційне, методичне та інформаційно-консультаційне забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідницьких підрозділів ВНЗ, потрібно вирішити такі першочергові завдання:

- розробка та запровадження концепції наскрізної комп'ютеризації;

- реалізація нових принципів, форм та методів організації, впровадження інтерактивних методів;
- розробка, відпрацювання та запровадження особистісно-орієнтованих психолого-педагогічних технологій;
- реструктуризація підрозділів (створення нових кафедр та науково-дослідницьких лабораторій, технічне переоснащення аудиторій, комп'ютеризація, зміцнення бібліотечного фонду, створення центрів навчально-тренінгових технологій, консалтингового бізнес-центру, центру ділової іноземної мови, запровадження сучасної інфраструктури навчально-виховного комплексу ВНЗ);
- підготовка підручників і навчально-методичних посібників нового покоління;
- розробка уніфікованої комп'ютерної програми запровадження стратегії розвитку ВНЗ [67].

Питання виживання вищої школи нині безпосередньо пов'язані з комерціалізацією діяльності ВНЗ. Економічні умови, в яких сьогодні знаходиться університет, вимагає пошуку нових джерел фінансування, нових технологій управління ВНЗ і нових ролевих схем учасників діяльності ВНЗ. Комерціалізація результатів освітньої і наукової діяльності примушує інакше поглянути на процеси ВНЗ. Комплекс освітніх і наукових заходів доповнюється організаційними, технологічними, фінансовими і комерційними аспектами. У сучасних умовах комерціалізація діяльності ВНЗ є не просто необхідністю, але стає формулою успішного розвитку університету [69].

Складність забезпечення інноваційної діяльності науково-дослідницьких підрозділів ВНЗ полягає у відсутності механізмів, інструментів, форм і методів взаємозв'язку з реальним сектором, а також невизначеності законодавчої бази що як і раніше залишається характерною рисою вітчизняної економіки. «У традиціях українських учених заняття «чистою» наукою вважалось престижнішим, ніж рішення прикладних

завдань... шлях від ідей до їх втілення в «матерії» був такий довгий, важкий і бюрократизован що небагато учених знаходили час і сили, щоб пройти його до кінця» [24].

Як вважає Д.С. Львов [58], «інтелектуальний потенціал і інтелектуальна рента являються, напевно, єдиним чинником який можливо мобілізувати в досить короткі терміни для завоювання стійкого положення на російському і світовому ринках в конкурентній боротьбі». Процес перетворення наукового знання в інновацію, представлений у вигляді послідовних етапів, в ході яких інновація проходить шлях від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється при практичному використанні, є інноваційним процесом [65]. Інноваційний процес має дві групи цілей, з яких інтегруючими є: на першому етапі – отримання нововведення, на другому - комерціалізація нововведення [18].

*Комерціалізація* – це окремий вид діяльності і вона не означає неодмінне продовження науково-дослідних робіт [21]. Ці результати можуть бути передані замовникові, включаючи і права на них. Процес комерціалізації розпочнеться з моменту як тільки ВНЗ поставить завдання витягання прибутку з набутого досвіду і знань. Предмет угоди в цьому випадку – це не те, що було вже створено. Науково-технічний результат – це ще не «ноу-хау», але цей наслідок наукового результату. Тому комерціалізація не може бути поставлена у функції розробника-автора. Розробник має бути відсторонений від взаємодії із зовнішніми силами. Визначення можливостей застосування нових знань і досвіду в цілях комерціалізації - окреме завдання, рішення якого є свого роду мистецтво управління інтелектуальним капіталом.

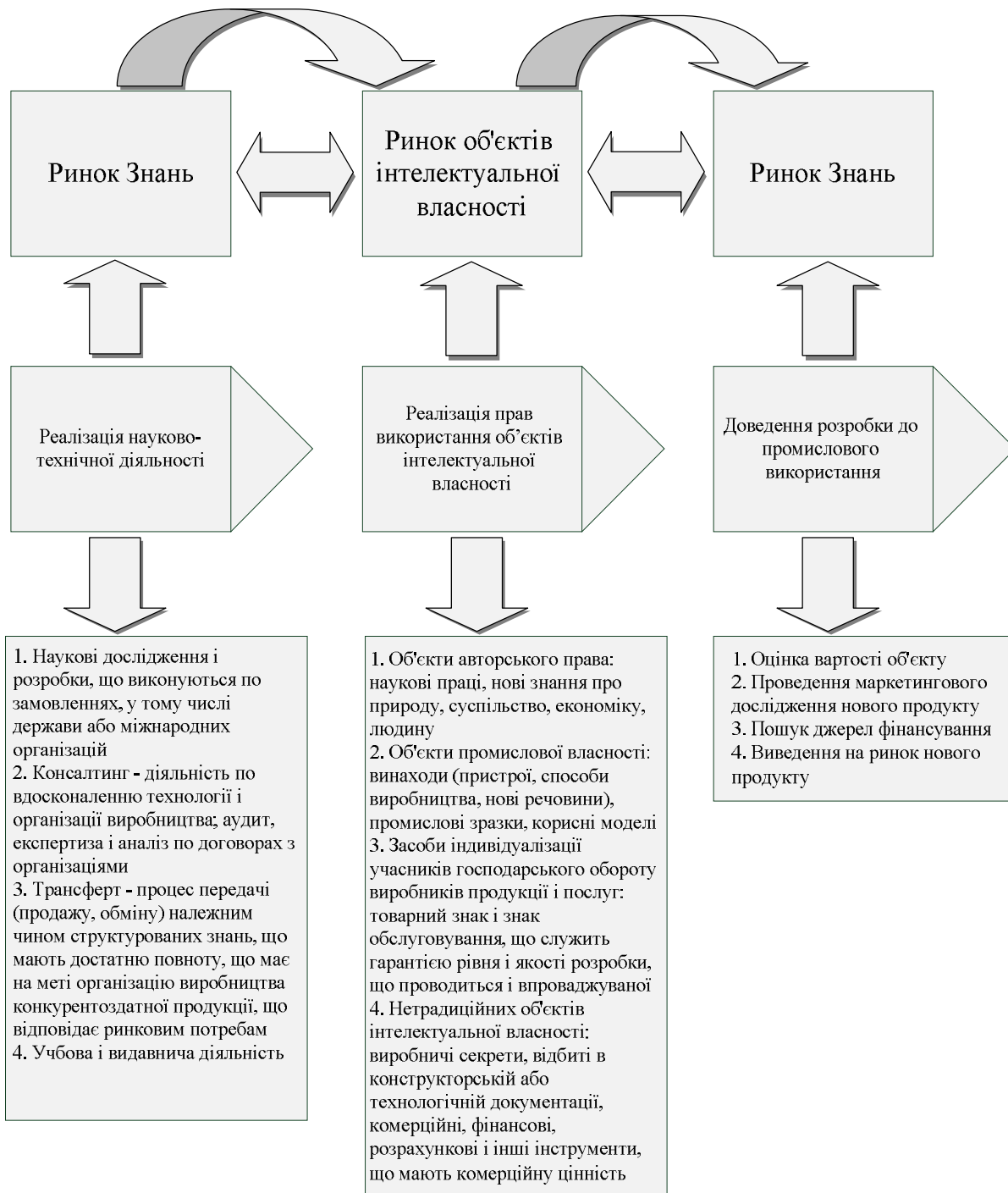


Рис. 2 – Форми комерціалізації РНТД ВНЗ [30]

Однак сьогодні процес комерціалізації розробок може зустрітися з рядом проблем:

*Проблема критерію інноваційності.* Сьогодні бізнес підтримує проекти, що швидко окупаються, менш ризикові і менш витратні. Попри те, що прибутковість інноваційного бізнесу багато більше, ніж від інших видів діяльності такий бізнес припускає високий ризик (1-3% складають

прибуткові проекти) і тривалий період розвитку (5-7 років). Ці особливості привели до створення схем фінансування високо ризикових проектів (венчурне фінансування).

У основі інновації лежить продукт який має наступні властивості:

- не має обмежень до виведення продукту на світовий ринок.
- продукт новий (прямі аналоги відсутні) або має істотні переваги перед конкуруючими продуктами.
- на порядок або більше покращує один з технічних параметрів відомого продукту.
- істотно покращує декілька технічних параметрів відомого продукту.

*Проблеми при науковій розробці продукту.* Недостатнє наукове фінансування. Слабкі можливості отримання кредиту малими підприємствами для розробки інноваційного продукту.

*Проблеми малого підприємства.* Не розв'язана проблема інтелектуальної власності, отримання прав на неї від НДІ і ВНЗ. Поки немає прав на ІВ, немає запоруки для отримання інвестицій. Недоступне зарубіжне патентування, немає підтримки малих підприємств на стадії start – up. Для відкриття підприємства потрібні не менше 20 тис. доларів плюс витрати на технологію, обігові кошти юридичне оформлення, заробітна плата співробітників, отримання дозвільного пакету документів.

Висока і довготривала потреба в інвестиціях, відсутність офісу для роботи, висока вартість орендної плати і складна система дозволів і перевірок тривалість оформлення. Складна, дорога і тривала система отримання сертифікатів, ліцензій. Неможливість подолання виходу малого підприємства на світовий ринок, складність відстоювання своїх інтересів у разі недобросовісної зарубіжних партнерів (судові витрати недоступні). Недовіра до банківської системи нестабільність і нераціональність законодавства, відсутність гарантій і страховок утримує від участі бізнес-агентів, іноземних інвесторів. Податок на рекламу, відсутність державної підтримки рекламних і

PR компаній складність постановки на балансовий облік інтелектуальної власності, обкладення її податками. Відсутність системи державних замовлень на інноваційні продукти.

*Проблема венчурної стадії розвитку.* Складність виходу для інвесторів з інноваційного бізнесу відсутність біржі високих технологій, відсутність практики венчурного інвестування при венчурних фондах, що з'явилися, відсутність законодавства, стимулюючого діяльність венчурної політики.

*Проблема інвестицій.* Необхідно підтримувати інновації, але там, куди неохоче йдуть приватні інвестори – на початкових стадіях розвитку. Якщо ВНЗ заявляє, що сам інвестує свої розробки, але не віддасть свої технології те це вказує на виняткову некомпетентність авторів і адміністрації установи. Завдання держави – створити умови при яких приватні інвестори вкладатимуть свої кошти в інноваційні проекти. Венчурні інвестиції даються малим підприємствам які володіють усіма правами на ІВ. Це запорука під інвестиції за наявності ринку. Якщо правила виходу з бізнесу (наприклад, механізм продажу акцій інноваційного підприємства) побудовані і затверджені в договорі те венчурний капіталіст піде назустріч керівникові малого підприємства.

*Проблема інтелектуальної власності.* Якщо інтелектуальна власність на інноваційний продукт не буде захищена і комерціалізована те стратегічна мета керівництва установи – змусити працювати і отримати дохід, виконана не буде. Відчуження від авторів ІВ і майбутніх прибутків при продажі продукту веде до її знецінення, неминучого конфлікту і провалу проекту. Вартість розробки технології не вище 1-3% від сумарних витрат . Якщо станеться продаж розробки на цій стадії, то вимагати більше чим 1-3% безпідставно [53]. Прибутки витягатимуть ті, хто сплатив просування розробки (інвестори), здійснює виробництво (виробники) і реалізує продукт (продавці). Отже подальша участь розробників в просуванні продукту до ринку може забезпечити тільки ефективна передача ІВ споживачеві (ретельне промовляння усіх моментів в ліцензійних договорах). Інтелектуальна

власність повинна коштувати стільки за скільки можна продати технологію або продукти на її основі. Остаточна вартість визначиться тільки після виходу продукту з обороту. Інвестори (недержавні) ніколи не дають грошей під незрозумілу погано контрольовану структуру і призначений згори менеджмент.

*Проблема податків.* Якщо автори установи створюють ІВ, то її дуже важко оцінити і поставити на баланс у витратну частину. Патенти, дозволи, сертифікати, ліцензії, протоколи випробувань, заробітна плата авторів впродовж часу створення розробки. Усе це витрати на створення ІВ. Проте, ці витрати нічого не говорять про вартість ІВ, оскільки остання визначається майбутніми витратами і прибутками. Установа може поставити об'єкти ІВ на баланс за скільки-небудь пристойною ціною (не по ринковій) і відразу заплатити 18% ПДВ і 24% – податок на прибуток. Крім того, доведеться платити 1% від вартості, поставленої на баланс в якості нематеріального активу. Щоб отримувати податки, уряд стимулює пошук ІВ, але установа або підприємство його шукати не буде. І тільки у тому випадку, якщо ІВ готується до продажу і є для неї покупець, є сенс збільшити вартість ліцензії або вартість акцій, продукції підприємства, посиляючись на необхідність платити податки і амортизацію.

Складність комерціалізації обумовлена появою в університеті нових, не властивих раніше освітній установі функцій і видів діяльності, пов'язаних, наприклад з економічною самостійністю факультетів або з комерційною підтримкою науково-дослідної діяльності на усіх етапах, починаючи з маркетингових досліджень і закінчуючи комерціалізацією наукових результатів. Сьогодні складається ситуація, коли деканові викладачеві, ученому необхідно мати не лише професійні знання, але і навички економіста і менеджера, що для них, частенько, не є зрозумілим і звичним.

Незважаючи на усі проблеми, наукові дослідження стають ліквідним товаром, реалізація якого сприяє розвитку країн і є одним з основних джерел фінансування самої науки. Віссю взаємозв'язку між науковою розробкою її



впровадженням і виробничим використанням є трансфер технологій. У всьому світі головна роль в розвитку науки належить університетам (ВНЗ) і науково-дослідним інститутам.

Розглянемо систему комерціалізації наукових розробок учених вищої школи Сполучених Штатів Америки.

Технологія передачі інновацій від університетів до промисловості є важливою частиною національної дискусії про американську економічну конкурентоспроможність.

Конгрес США в 1980 році ухвалив закон Бая-Доула [68], щоб прискорити комерціалізацію університетських досліджень, що проводилися на засоби з федерального бюджету, – тих досліджень, які привели до винаходу багатообіцяючих нових технологій. Закон Бая-Доула мав практичний ефект, тому що стандартизував правила патентування для університетів і малого бізнесу, тим самим зняв суперечливі законодавчі трактування минулих років.

Уряд дав університетам можливість комерціалізувати нововведення самостійно. Коли процес передачі технологій став зрозуміліший і стандартизований, навіть ті університети, які раніше не були задіяні в трансфері технологій почали змінювати свою тактику. До того моменту університети рахували передачу технології політично і економічно небезпечним процесом, у більшості випадків не відповідним їх основним завданням.

Проте закон Бая-Доула не дав університетам ніякого вибору, окрім участі в передачі винаходів на ринок. Трансфер технологій став основною місією університетських дослідницьких центрів, а громадська підтримка університетам почала зменшуватися. Університети почали розглядати передачу технологій як нове потенційне джерело доходу. Дійсно, в деяких університетських городках комерціалізація почала вважатися майже основною університетською діяльністю. При університетах були організовані Офіси передачі технології – ОПТ (Technology Transfer Offices – TTOs), які

відповідали за трансфер технологій з дослідницьких лабораторій до комерційних компаній, у виробництво і на споживчий ринок [68].

Офіси передачі технології передбачалися як структурні елементи, покликані полегшити шлях винаходів на ринок, проте замість цього стали «вахтерами», які у багатьох випадках обмежили потік винаходів і розділили університети підприємців і промислових підприємств. Замість того, щоб здійснювати загальні стратегії комерціалізації і розвивати науково-дослідну роботу, багато університетів зосередилися на створенні одного центрального Офісу передачі технологій-ОПТ. Нерідко ці офіси помилково вважалися захисниками університетської інтелектуальної власності або джерелами отримання доходу, а не передавальною ланкою в механізмі, який дозволяв системі процвітати.

Таким чином, у той час як багато університетських Офісів передачі технологій виконували одне зі своїх завдань – направляючи винаходи у виробництво, приносячи дохід університету, ширша і фундаментальніша мета закону Бая-Доула залишалася не досягнутою – максимізувати потенціал університетських винаходів, щоб привести до комерціалізації нових продуктів і винаходів. Закон Бая-Доула не включав детальну стратегію методи або інструментарій, які допомогли б університетам адаптувати новий підхід без ризику втрати університетами місії науково – освітніх центрів, а не ставати підприємствами виключно для заробляння грошей.

Технології які мають потенціал лише в довгостроковій перспективі, або винаходи, який могли б бути корисні для суспільства в цілому, але не здатні притягнути фінансові кошти в короткі терміни, просто скупчувалися в шафі в очікуванні своєї черги або повністю ігнорувалися.

Головний механізм, прийнятий більшістю ОПТ – ліцензування за готівку (72 %), ліцензування за долю акцій і спонсорювання досліджень (17% і 11%), відповідно. Розглянемо основні цілі і завдання офісів передачі технологій – ОПТ (таблиця. 1.2).

Таблиця 2 – Основні цілі і завдання офісів передачі технологій – ОПТ

Основні завдання офісів передачі технологій	Пайове співвідношення в Положенні про місію ОПТ (%)
Ліцензування ліцензійних платежів (роялті)	78.72
Захист інтелектуальної власності	75.18
Спростити процес публікації	71.63
Спонсорування досліджень і допомога винахідникам	56.74
Громадська користь (поширення інформації /технологій)	54.61
Зв'язки з виробництвом	42.55
Економічний розвиток (регіону, держави)	26.95
Підприємництво і створення нових підприємств	20.57

Якщо вважати основною метою ОПТ максимізацію доходу, то не дивно, що більшість описів дій по передачі технологій відображаються як дуже лінійні процеси (рис. 1.2).

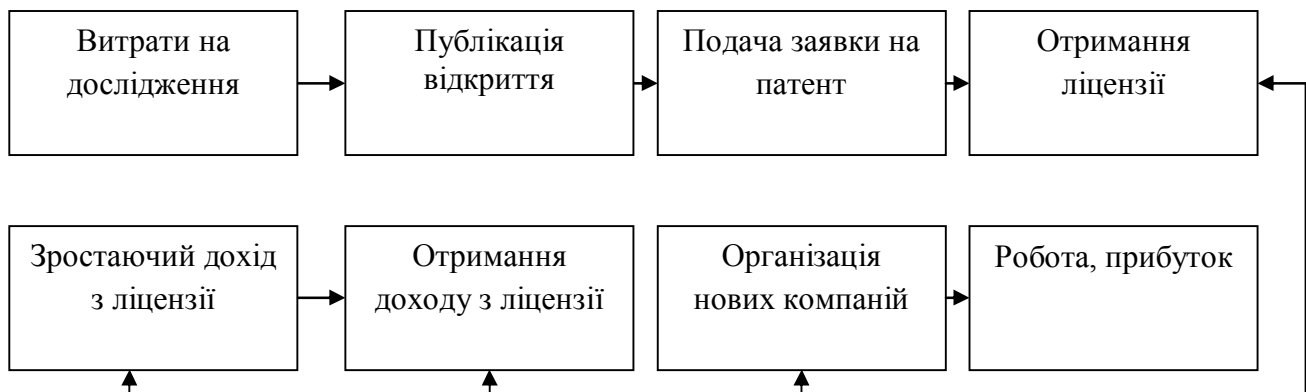


Рис. 3 – Процес передачі технологій університетом [46]

Проте процес передачі технології фактично набагато складніший. Патентування і ліцензування дослідження не єдині засоби – хоча і найважливіші засоби передачі нових знань від університетів до ринку.

Вимір університетського успіху в поширенні інновацій виключно ґрунтуючись на патентах і ліцензіях маскують важливість інших способів

поширення нових технологій, за допомогою яких університети переносять нові технології на ринок, наприклад за допомогою незапатентованих інновацій, організацій фірм на базі факультетів, наданням консультаційних послуг промисловим компаніями і великим корпораціям.

Університетська комерційна діяльність в США підкоряється поширеному правилу 80/20 [68]. Це правило свідчить, що менш ніж 20% співробітників університетів було залучено в процес оформлення патенту. Простежується тенденція до збільшення випадків, коли університет оформляє на себе право власності на винахід. Це відбивається у збільшенні числа виданих патентів, збільшенні фінансування дослідницької діяльності і появі самостійних фірм на базі університетів, так званих spin – offs, названі фірми визначаються як фірми, засновані за договірною угодою ліцензії, що отримали, на інтелектуальну власність, яку винайшов університет. Деякі подібні фірми існують як бізнес-інкубатори при університетах, але це не завжди так. Ці маленькі технологічні фірми використовують ті можливості які великі компанії, що відбулися, уникають або ігнорують. По даним ОПТ, з тих винаходів, які отримали ліцензії за попередні п'ять років, 45% були у стадії концепції, 37% були дослідними зразками в лабораторії, 15% були технологіями, готовими до виробництва і тільки 12% були винаходами, готовими потрапити на ринок [80]. Інший огляд 62 університетів показав, що нові і маленькі компанії мають тенденцію ліцензувати технології на ранніх стадіях, які передають потім великим фірмам. В той час, як фірми з венчурним капіталом почали цікавитися відкриттями на пізніших стадіях розробки, стає важливішою роль університетів в підтримці і розвитку початкуючих проектів [91].

Інноваційні інкубатори служать цілям комерціалізації наукових розробок ВНЗ і створенню на їх базі нових продуктів і технологій. Клієнтами таких ІБІ, відповідно, стають малі підприємства працюючі в області високих технологій або такі, що займаються комерційним впровадженням інших винаходів. Спільна діяльність в структурі ІБІ дозволяє фірмам,

використовуючи науково-технічний потенціал університету, його наукові кадри і матеріальну базу опановувати технології створення нововведень, отримувати досвід підприємницької діяльності, прискорювати впровадження нових технологій, підвищувати конкурентоспроможність виробів, що випускаються, знижувати витрати на проведення наукових досліджень. З'являються можливості підвищення професійного рівня фірм, що служать, проведення наукової і технологічної експертизи у ВНЗ, отримання консультацій, доступу до культурних і гуманітарних цінностей ВНЗ. Місцеве населення і органи влади отримують додаткові робочі місця, екологічно чисті технології і виробництва, підвищується престиж регіону, притягується додатковий капітал, удосконалюється соціальна інфраструктура стимулюється розвиток в регіоні освіти і науки, різноманітних додаткових і супутніх послуг.

Попри те, що існує не так багато подібних дрібних технологічних фірм, вони служать механізмом що заповнює проміжок від здійснення відкриття до виведення нових розробок на ринок.

У США в 1980-2000 роках було створено тільки 3376 академічних spin – off фірм [68]. Дослідження показало що 8% із створених фірм від'єднуються від технологічної групи університету і згодом перетворюються у відкриті акціонерні товариства. Незважаючи на значність цих цифр, вони занижені, тому що не включають початкуючі компанії, створені професорсько-викладацьким складом на основі представлених бізнес-планів, а також компанії, створені випускниками університетів діяльність яких ґрунтується на результатах університетських досліджень [92].

Ще один важливий показник роботи механізму передачі технологій – час між здійсненням відкриття і комерціалізацією. Прискорення темпу комерціалізації забезпечує більше вигоди обом сторонам. Університет може швидше повернутися до науково-дослідної діяльності, а комерційний агент отримати більше часу для випробувань і виведення продукту на ринок. У розгляді часу комерціалізації запатентованих винаходів в 91 університеті

США, з'ясувалося, що швидкість зробила позитивний вплив на ліцензування і запуск продукту на ринок. Проте навіть в цьому дослідженні середня швидкість комерціалізації – від відкриття до ліцензування – була близько чотирьох років. Отже, має бути кращий спосіб комерціалізувати університетські винаходи. Політика комерціалізації може і має бути структурована, щоб суспільство могло отримувати як можна більша кількість інноваційних продуктів.

Імовірно офіси передачі технологій мають бути реорганізовані у такий спосіб, щоб понизити значні транзакційні витрати, пов'язані зі швидшим виведенням наукових відкриттів на ринок. Ці витрати включають витрати, пов'язані з ідентифікацією, захистом модифікацією інновацій і витрати на їх просування, адміністративні витрати і альтернативні витрати. Щоб зменшувати ці витрати, запропоновано, що ОПТ приймають модель, яка заохочує університети роз'єднувати їх функції розділяючи функції передачі технологій і їх впровадження, посилюючи навантаження зовнішніх організацій і інших партнерів в процесі комерціалізації нововведення.

У Сполучених Штатах ведуться спори, стосовно зміни мети комерціалізації технологій і зміни «моделі» процесу комерціалізації. Наприклад, пропонується піти від «моделі ліцензування», яка прагне максимізувати дохід від ліцензування; і перейти до «моделі об'єму», яка надасть значення кількості університетських відкриттів і швидкості, з якою вони виводяться на ринок.

Фактично, є безліч моделей об'єму, але усі вони мають ряд схожих рис, вони:

- заохочують факт виведення нововведення на ринок в не залежності від міри його комерційної вигоди, а залежно від міри соціально – економічній ефективності;
- розглядають співробітників науково-дослідних центрів як ключових агентів в процесах розробки винаходів і їх комерціалізації;

- підтримують стандартизацію у взаємодіях університетів з промисловими підприємствами.

Нижче наводяться чотири варіації «моделі об'єму», їх переваги і недоліки.

Вільне агентство. Перша «модель об'єму» – «вільний агент» – термін, запозичений у спортивного світу. При такому підході співробітники університету мають право вибрати третю особу щоб обумовити рамкові умови ліцензування і обговорити завдання підприємницької діяльності, за умови, що частина прибутку залишається в університеті. Так, офіс передачі технологій може бути в якості цією третьою стороною, що пропонує свої послуги але інші організації або особи можуть конкурувати з ним на предмет надання своїх послуг, за наявності певного досвіду. Дослідницький фонд випускників Вісконсіна – ДФВВ (Wisconsin Alumni Research Foundation – WARF) – зразок такої моделі [99]. ДФВВ не залежний від університету і співробітники дослідницького фонду нічим не зобов'язані університету, за винятком випадків федерального фінансування. Вільне агентство складає конкуренцію університетському офісу передачі технологій, даючи академічним дослідникам свободу вибрати найоптимальніший спосіб комерціалізації відкриття. Ця модель найбільше підходить тим винахідникам у яких багатий комерційний досвід і широкі соціальні зв'язки, що дозволяють здійснити комерціалізацію.

Проте недолік вільного агентства, полягає в тому, що університетські викладачі часто відчувають нестачу в ресурсах щоб заплатити за отримання патенту, функцію, яку зазвичай виконують офіси передачі технологій. Проблема може бути розв'язана за допомогою угоди про розподіл прибутку між дослідниками, їх адвокатами і третьою стороною. Викладачі можуть надати ліцензію на їх винаходи третім особам, які, на основі взаємовигідної угоди понесуть витрати, пов'язані з отриманням патенту. Модель «вільного агента» вимагає більшої деталізації для визначення сумісності її постулатів з існуючим законодавством.

Регіональні союзи. Друга можлива модель пропонує діяти через регіональні союзи за умови що ці союзи працюють на збільшення об'єму відкриттів, а не на збільшення прибутку від ліцензування. При цьому підході багато університетів формують консорціуми, які розвивають механізми комерціалізації. Економія за рахунок росту виробництва дозволяє понизити витрати на комерціалізацію в цілому, і університети можуть розділяти і структурувати ці витрати. Названа модель може стати особливо привабливою для малих дослідницьких інститутів, які, можливо не мають об'єму, щоб тримати високопрофесійний штат фахівців з ліцензування і виконувати роботи по комерціалізації незалежно. Дослідницький фонд випускників Вісконсіна – ДФВВ, за допомогою своєї філії «Фонд Технологій WiSys» [68], експериментує з використанням регіонального підходу до передачі технології і має позитивні результати. Цей тип моделі є ефективним, коли підтримується штатом досвідчених співробітників, а університет має значні наукові ресурси.

Є дві основні проблеми з практичним досвідом тиражування цієї моделі. По-перше, регіональний ОПТ з недостатніми ресурсами може прагнути збільшити до максимуму дохід від ліцензування для консорціуму в цілому а не кількості можливостей комерціалізації і їх швидкості, з якою інновації потраплять на ринок. По-друге, регіональні моделі можуть зіткнутися з проблемою координації дій або суперечками про права на винахід якщо робота проводилася силами декількох університетів.

Підхід, заснований на Інтернеті, використовує Інтернет, щоб полегшити комерціалізацію. За допомогою Інтернету шукають тих, хто має ідеї і тих, хто хоче їх утілювати. Приклад підходу на основі Інтернету – [www.ibridgenetwork.com](http://www.ibridgenetwork.com), проект початий в січні 2007, керований Kauffman Innovation Network Inc і фінансований Фондом Кауфман [68]. Університети, що приєднуються до iBridgeSM мережі, мають можливість публікувати інформацію про їх відкриття і інновації прямо на сайті. Це дає альтернативний доступ до дослідницьких матеріалів, інструментів не



ексклюзивним технологіям ліцензування. Усе це покликане прискорити університетські процеси інновацій і понизити операційні витрати. Успіх цього проекту доки ще не зовсім однозначний, але кількість відвідувань цього сайту підтверджує високий інтерес до цього підходу.

Лояльність співробітників – це, можливо, найрадикальніша модель. Університет відмовляється від прав на інтелектуальну власність, чекаючи, що лояльні співробітники науково-дослідних центрів пожертвуватимуть гроші університету, коли їх відкриття і інновації почнуть приносити плоди. Хоча відмова від прав власності може здатися аж надто радикальним рішенням, проте, ця стратегія пропонує сильний стимул для зовнішніх агентів комерціалізації. Оскільки США мають значиму традицію філантропії вказана модель дозволяє університетській адміністрації зосередитися на основних завданнях університету – освіті і наукових дослідженнях.

Є історії успішних співробітників університетів, що жертвують частину свого прибутку університету. Ян Т. Вілсек (Jan T. Vilcek), наприклад, передав 105 млн. дол. Школі медицини університету Нью-Йорка в 2005 році, зароблених від Remicade®, препарату винайденого доктором Вілсеком і його колегою, що працює у відділенні мікробіології. Інші приклади включають Джорджа Хатсопуоса (George Hatsopoulos) і Массачусетський технологічний інститут в 2005 році або Джима Кларка (Jim Clark) із Стенфордського Університету в 1999 році [68].

Очевидний недолік цієї моделі – ризик. Завжди є вірогідність, що успішні академічні підприємці добровільно не ділитимуться прибутком із співробітниками. Коли фінансово успішні професори дають гроші університетам вони подають позитивний приклад своїм колегам. Крім того, модель лояльності виключає торгівлю, пов'язану з правом інтелектуальної власності, і тому, теоретично передбачає швидшу комерціалізацію винаходів, чим інші розглянуті моделі.

У аналітичному дослідженні відзначається, що багатьох учених тривожить комерціалізація науки, що постійно набирає силу. Більше

чотирьох п'ятих опитаних відмічали, що це відволікає від проведення фундаментальних досліджень і розвиває нездоровий ажіотаж протипоказаний науці. Відмітимо, що в цьому руслі висловлюються багато учених, вважаючи, що комерціалізацією РНТД повинні займатися спеціальні структури і професіонали-менеджери. На думку автора дослідження економічних механізмів управління науковими організаціями Л.П. Ключової [46], перед справжнім професіоналом і науковцем вище цілі економічного виживання коштують мети власного наукового росту підвищення рівня власних досліджень і науково-технічних результатів.

Дійсно, висока внутрішня вмотивованість і відповідальність за науково-технічні результати своєї праці роблять учених і дослідників менш сприйнятливими до дії традиційного менеджменту. П. Друкер, зокрема, вважає [37], що в зв'язку з високою інтелектуальною насиченістю і неявним характером проміжних підсумків інноваційної діяльності форми зовнішнього суворого контролю і менеджменту малоефективні для такого виду діяльності. Потрібне застосування сучасних форм і методів інноваційного управління творчими колективами учених і розробників, розвиток і регулювання науково-технічної кооперації, інноваційної інфраструктури ВНЗ і комерціалізації інновацій.

Майже третя частина принципово нових передових виробничих технологій створюється в секторі ВНЗ, що свідчить про позитивні зрушення в реалізації механізмів приватно-державного партнерства, а також механізмів стимулювання інноваційної діяльності, яка забезпечує найбільш значимий, з економічної точки зору, етап інноваційного циклу – трансформацію результатів науково-технічної діяльності в конкурентоздатну наукомістку продукцію, що має високий потенціал ринковій реалізації. Проте відсутні механізми забезпечення функціонування чотирьох конкурентних ринків: інтелектуальних активів, інноваційного капіталу, інноваційною продукції і послуг з підтримки інноваційної діяльності.

В той же час сектор ВНЗ наукових досліджень слабо орієнтований на комерціалізацію своєї продукції, його затребуваність визначається не лише рівнем наукових розробок і технологій, але і станом промисловості, яка не завжди має можливість їх сприйняти. Причому співвідношення витрат між трьома етапами (дослідження, розробка, випуск дослідного зразка або моделі, комерціалізація) має бути 1:10:100:1000 [52].

### 1.3 Етапи комерціалізації

Як було зазначено вище, інноваційний продукт проходить такі етапи комерціалізації визначення перспективного напрямку розробок перетворення НДДКР в об'єкт продажу на ринку технологій:

- пошук потенційних покупців
- адаптація інноваційного продукту до вимог конкретного покупця з подальшою його реалізацією
- отриманням комерційного ефекту–прибутку.

Схема процесу комерціалізації нового продукту науково-дослідницької діяльності вчених ВНЗ виглядає таким чином (див. рис.1.3) [23].

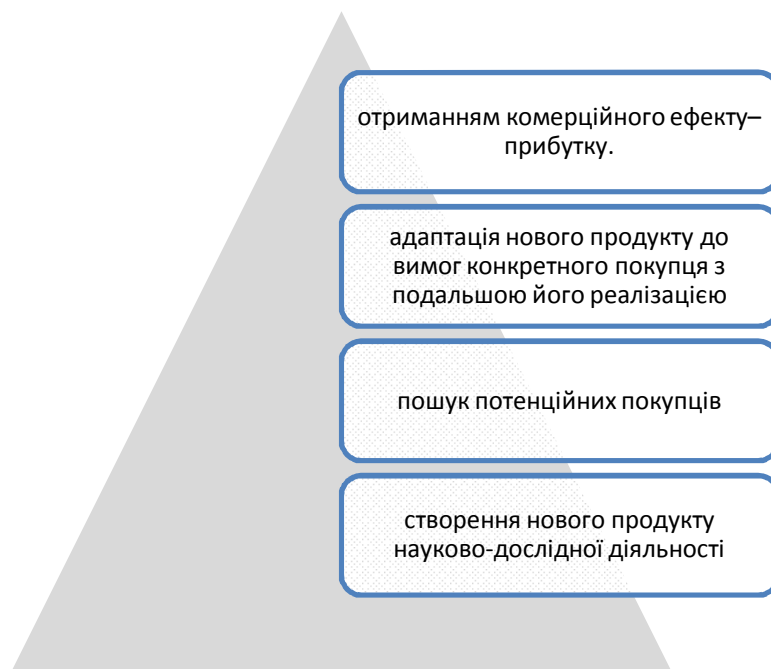


Рис. 4 – Найпростіша схема комерціалізації розробки

Тобто в широкому розумінні комерціалізація інноваційного продукту, поєднуючи елементи маркетингу та менеджменту ототожнюється з торгівлею таким товаром. Узагальнюючи результати проведеного дослідження визначимо сутність комерціалізації. Комерціалізація – це процес активної реалізації створеного інноваційного продукту на національному або світовому ринку шляхом передачі або продажу об'єктів інтелектуальної власності на основі відповідного договору з метою підвищення конкурентного статусу підприємства за рахунок отримання більш високої норми прибутковості порівняно з середньогалузевим значенням. Напрями подальших наукових досліджень полягають у необхідності удосконалення методичних рекомендацій щодо управління комерціалізацією інтелектуального капіталу. Отже розробка методичних положень щодо управління комерціалізацією інтелектуального капіталу дозволяє скоротити часові та фінансові витрати на розробку інтелектуального продукту, збільшити фінансовий результат від реалізації наукоємних проектів а також динамічно накопичувати та примножувати інтелектуальний капітал організації.

Підготовчий етап комерціалізації розробки – це створення самої розробки. Тут можливі два способи: комерціалізація вже існуючої розробки чи комерціалізація розробки на замовлення.

Якщо розробка вже існує, то розробник сам шукає інвесторів. Перед зустріччю варто вислати інвесторові анкету проекту. Вона має бути короткою, не більше двох сторінок. Туди варто включити: опис проекту без особливих технічних подробиць, короткий опис ринку споживачів технологій, короткі економічні показники проекту опис команди новаторів, інформацію про захист патентами, об'єм прошених інвестицій і умови для інвестора. У першу зустріч з інвестором буде досить мало часу на презентацію проекту, тому більше п'яти слайдів в презентації робити не варто. Більшість інформації доноситься усно. Вітається наочна демонстрація діючих зразків.

Бізнес-план проекту комерціалізації винаходу або технології – це формальний документ, що є програмою дій, яка складається з різних послідовних розділів. Кожен бізнес-план має бути реальною покроковою інструкцією як створити і розвивати новий бізнес або новий напрям в існуючому бізнесі. При цьому складання бізнес-плану має на увазі значний об'єм роботи. Не варто сподіватися, що головне – це ідея. Технічна підприємницька або організаційна ідея сама по собі не коштує практично нічого, а також не можна захистити свої виняткові права на ідею, як таку. Бізнес-план – наступний етап при переході від ідеї до її практичної реалізації. Звичайно складання бізнес-плану це далеко не останній етап в процесі комерціалізації технології, але один з найважливіших.

Комерціалізація проектів зазвичай включає наступні етапи:

- Резюме – коротка характеристика інформації.
- Опис продукту (технології) протоколи випробувань дослідних зразків, експертиза і інші технічні документи.
- Опис команди проекту і менеджменту.
- Фінансовий розділ (бізнес-план, дослідження ринку споживачів, опис і дослідження сировинної і продуктивної бази, опис бізнес моделі і процесів).
- Опис ризиків і шляхів їх мінімізації.
- Умови для інвестора (умови входу інвестора в проект об'єм його інвестицій, умови і варіанти виходу інвестора з проекту).
- Юридично значима інформація (патенти, наявність існуючих зобов'язань і так далі)
- Поетапний план розвитку підприємства і технології на 5 років.

Схематично це можна зобразити так (рис. 1.4).

Якщо представити процес комерціалізації у розрізі поетапного аналізу, то схема стає ширшою і набуває вигляду [77]:

а) Підготовча робота – збір базової інформації про компанію, галузь, зв'язки з іншими фірмами і постачальниками.

## б) Загальний короткий діагноз;

- перші інтерв'ю/візит в компанію для збору загальної інформації на основі або заздалегідь підготовлених запитальників або відкритої співбесіди (краще всього з директором або іншим представником вищого керівництва);
- аналіз даних/первинний діагноз;
- коротка презентація первинного діагнозу менеджерам компанії, реакція, обговорення, ухвалення рішення про глибший аналіз.

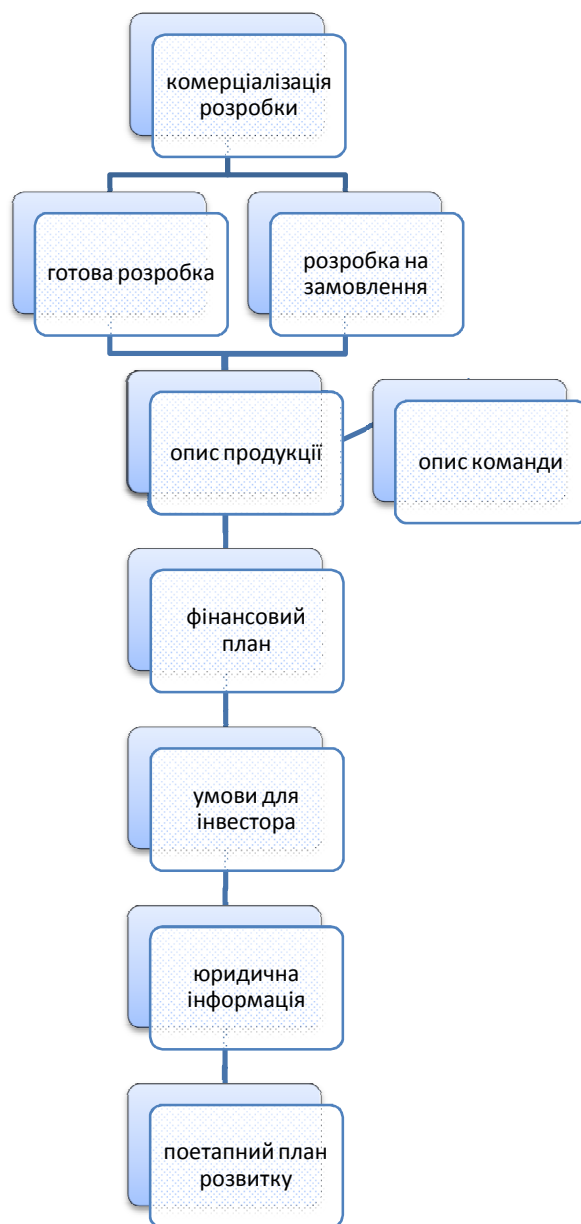


Рис. 5 – Схема комерціалізації розробки з урахуванням участі посередника

в) Збір подальшої інформації за допомогою додаткових інтерв'ю з тематики, визначеної на обговоренні з компанією:

- менеджмент/адміністрування (організаційна структура – стратегія – інвестиції)
- виробничі операції (продуктивність – матеріальні потоки – гнучкість – автоматизація – техобслуговування – безпека)
- науковий відділ (предмет інтересів – тип дослідницької діяльності – внутрішні і зовнішні дослідження)
- відділ контролю якості (організація – стандарти – процедури)
- управління кадровими ресурсами (можливості, кваліфікації, безперервне навчання)
- маркетинг і збут (план маркетингу – ринкова стратегія – частка ринку – конкуренти – дистриб'ютори – застосування інформаційних технологій для організації продажів)

г) Підсумковий звіт з аналізом інформації і її синтезом ведучими до формулювання плану дій за рішенням конкретних проблем, виявлених при технологічному аудиті.

д) Презентація звіту керівництву фірми, валідація висновків, коригування плану дій.

е) Додаткові подальші візити консультантів і обговорення з керівництвом проблем здійснення плану дій малим підприємством.

Наочно це можна побачити на схемі (див. рис. 1.5) [77].

Таким чином:

- аудит здійснюється у декілька етапів, найважливіший з яких – візит(и) у компанію;
- візити проводяться силами не менше чим двох експертів: технологічним експертом і бізнес-консультантом;
- середня тривалість візиту складає половину робочого дня;
- для заповнення форми аудиту може знадобитися більше за один візит.

Підготовча робота. Щоб ефективно використовувати 3-4 години, відведеної на візит в компанію, цей візит має бути підготовлений. Експерти і

Способи збору попередньої інформації для ухвалення такого рішення можуть бути будь-хто: вивчення місцевої преси, веб-сайту компанії наведення довідок в місцевій Торгово-промисловій палаті, особисті знайомства і так далі. Дуже важливу роль може зіграти попередня телефонна розмова. Якщо компанія сама з якогось приводу звертається в Центр їй при нагоді задається низка навідних запитань, мета яких – зацікавити компанію і запропонувати їй проведення технологічного аудиту.

Візит в компанію. У оптимальному випадку під час візиту в компанію проводиться велика частина робіт по збору інформації, а додаткові відомості збираються на робочому місці фахівцем центру комерціалізації. Звичайно це 2-4 годинний візит в приміщення компанії. У цьому візиті повинен взяти участь співробітник центру комерціалізації, відповідальний за надання послуг у сфері трансферу технологій. Найбільш ефективний спосіб перетворити потенційного клієнта на регулярного користувача ваших послуг – створити міцні особисті зв'язки, засновані на довірі, професіоналізмі і наданні ефективних послуг. Такі стосунки не будуються заочно і здалека.

#### 1.4 Оцінка інноваційної діяльності провідних вищих навчальних закладів

З одного боку, університет (далі - вищій навчальний заклад, ВНЗ) – центр освіти і науки, і саме ці види діяльності є основними. З іншого боку, на нього істотно впливає сучасний стан економіки України:

- по-перше, знижується рівень бюджетного фінансування університету, яке як джерело фінансування завжди для діяльності ВНЗ грало пріоритетну роль;
- по-друге, важливим чинником економічної діяльності сучасного університету є багатоканальність фінансування;



- по-третє, власне економічний стан країни, що характеризується збільшенням конкуренції що сьогодні властиве і ВНЗ: конкуренція за студентів, конкуренція за кваліфіковані кадри, конкуренція за державні замовлення і так далі [23].

Інноваційна діяльність мала і має велике значення для збереження і розвитку вищих навчальних закладів в умовах обмеженого бюджетного фінансування. При її реалізації створюються робочі місця для співробітників, викладачів, аспірантів і студентів, які забезпечуються додатковим фондом заробітної плати при виконанні ними висококваліфікованої роботи.

Інноваційна діяльність вищих навчальних закладів дозволяє забезпечувати цивілізовану комерціалізацію знань і технологій і створювати в зоні впливу вищих навчальних закладів і в регіоні необхідне середовище для розвитку наукомістких виробництв.

Участь в інноваційній діяльності виводить вищі навчальні заклади на якісно новий рівень і надає йому особливий статус господарчого суб'єкта: великого виробника комерціалізованих знань, серйозного партнера і конкурента на ринку наукомісткої продукції. Дуже важливо, що вищі навчальні заклади мають можливість забезпечити висококваліфікованими кадрами в області інновацій створювані при їх участі наукомісткі виробництва і в цілому інноваційне середовище регіону.

Перетворення провідних університетів в університетські комплекси є найважливішою складовою стратегії інноваційного розвитку України. Такі комплекси, з одного боку, стають повноправними суб'єктами ринкової економіки як розробники і постачальники об'єктів інтелектуальної власності, продукції і послуг з новою якістю, затребуваною споживачами. З іншого боку, традиційне завдання університету – підготовка висококваліфікованих фахівців – отримує підтримку на базі створення багаторівневих освітніх систем, інтегрованих в соціально-економічне середовище регіону і країни в цілому. Усе це формує базу для інноваційного розвитку територій [85].

Оптимальний варіант інноваційного розвитку України передбачає розвиток національної інноваційної системи шляхом здійснення комплексу заходів щодо збалансованого розвитку усіх підсистем національної інноваційної системи, підтримки інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання на всіх стадіях інноваційного процесу, стимулювання попиту на результати наукових досліджень і розробок, кваліфікований персонал, створення сприятливих умов для виробництва інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості [13]. Бажані зрушення вимагають забезпечувати ефективну спроможність вищої освіти випереджати ті соціальні та економічні зміни, що відбуваються, готувати молодь до праці і життя в суспільстві, формувати демократичне суспільство. Подібне складне завдання може бути виконаним, якщо освіта органічно пов'язана з усіма галузями матеріального виробництва та духовної культури, що забезпечує наслідування і відтворення соціального досвіду.

*Стратегічними пріоритетами розвитку вищої освіти в концепції інноваційного розвитку України є:*

- забезпечення інноваційної спрямованості системи освіти шляхом: підвищення рівня комп'ютеризації вищих навчальних закладів; активізації науково-технічної та інноваційної діяльності ВНЗ та збільшення обсягу її бюджетного фінансування; утворення інноваційних структур в системі освіти; реформування системи вищої освіти з урахуванням вимог європейських стандартів і збереженням культурних та інтелектуальних національних традицій;
- підвищення результативності вітчизняного сектору наукових досліджень і розробок з метою посилення його ролі у забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки шляхом: інтеграції університетського сектору наукових досліджень і розробок до світової інноваційної системи, сприяння розвитку міжнародного партнерства у сфері науково-

технічної та інноваційної діяльності; збільшення частки наукових та науково-технічних досліджень у ВНЗ, спрямованих на створення нових видів інноваційної продукції; врахування кон'юнктури світового ринку під час визначення пріоритетних напрямів розвитку інноваційної діяльності;

– забезпечення розширеного відтворення знань на основі інтеграції діяльності вищих навчальних закладів, академічних та галузевих наукових установ шляхом:

а) підвищення рівня фондоозброєності державного сектору наукових досліджень і розробок;

б) концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності, створенні умов для організації високотехнологічного виробництва в Україні;

в) посилення взаємодії освіти та науки, створення університетів дослідницького типу на базі провідних ВНЗ;

д) стимулювання процесу підвищення кваліфікації, розвиток системи дистанційного навчання.

Загалом сучасна трансформація вищої освіти в Україні є складним нелінійним процесом, в якому можна виділити *наступні напрями*:

– *екстенсифікація* – збільшення кількості ВНЗ, спеціальностей та програм, студентського контингенту, а також загальне розширення доступу громадян до вищої освіти;

– *модернізація* – як зміна змісту освіти, притаманної для командно-адміністративного суспільства, так і узгодження її з сучасними вимогами. Складовими цього процесу є демократизація, інноваційні процеси у вищій школі: поява нових спеціальностей, освітніх програм, технологій та засобів навчання, поширення сучасних методів менеджменту та маркетингу вищої освіти;

- *глобалізація та європеїзація* – трансформація української освіти в контексті глобалізації сучасної освіти та формування єдиного європейського простору вищої освіти [56].

Оцінимо інноваційну діяльність провідних вищих навчальних закладів за даними їх звітів з науки за даними офіційного сайту Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України (табл.3) [66].

*Аналіз вибірки* робився серед класичних та профільних університетах, інженерно-технічних та гуманітарно-педагогічних. Він *показав*, що:

- серед 119 ВНЗ майже всі займаються інноваційними розробками;
- і половина (50,42%) займається комерціалізацією наукових розробок.

П'ятірка областей України, що є лідерами по кількості ВНЗ, що комерціалізують наукові дослідження та/або виконують їх на замовлення показана у таблиці 4, результативність комерціалізації – табл. 5.

Таблиця 4 – П'ятірка областей-лідерів по кількості ВНЗ

Місце	Область	Кількість ВНЗ, що виконують НДКР на замовлення
1	Київська область	9
2	Харківська область	7
3	Одеська область	6
4	Дніпропетровська область	5
5	Донецька область	5

Таблиця 5 – П'ятірка областей-лідерів по результативності комерціалізації

Місце	Область	Загальна сума комерціалізації, тис. грн.
1	Дніпропетровська область	20340,8
2	Харківська область	15253,3
3	Київська область	14338,8
4	Донецька область	6987,8
5	Одеська область	5314,6

Таблиця 3 – Аналіз інноваційної діяльності та комерціалізації наукових розробок провідних вищих навчальних закладів  
(власна розробка за даними [66])

№	Область	Загальна кількість в області / Назва ВНЗ	Кількість впроваджень / Загальна сума, тис. грн						Мають центри/відділи, що займаються комерціалізацією	
			2009		2010		2011			
			кіл	тис	кіл	тис	кіл	тис		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Вінницька область	1 Вінницький національний технічний університет								є членом Українсько-Російського міжуніверситетської мережі трансферу технологій
2	Волинська область	1 Луцький національний технічний університет	2	6,0	7	71,7	26	202,7		
3	Дніпропетровська область	5 Український державний хіміко-технологічний університет	37		42		51			
		Придніпровська державна академія будівництва та архітектури		5738,5		11611,8		9034,0		Відділ експертизи та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності
		Національний гірничий університет		2551,7		6539,2	70	4685,9		Бізнес-інкубатор Національного гірничого університету
		Криворізький національний університет						5337,4		
		Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара		633,5		549,5		1283,5		

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Донецька область	<b>5</b>							
		Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського			90		84		
		Донбаська національна академія будівництва і архітектури					10	3892,3	Відділ інтелектуальної власності ДонНАБА
		Приазовський державний технічний університет							Регіональний інноваційний кластер комерціалізації технологій «МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ЛОКОМОТИВ»
		Донецький національний університет				1423,5		1725,5	Портал інноваційних розробок
		Донецький національний технічний університет	71	1958	59	2094	48	1370	
5	Житомирська область	<b>1</b>							
		Житомирський державний технологічний університет	1	58,8	1	67,1	3	832,0	
		Житомирський державний університет імені Івана Франка							
6	Закарпатська область	<b>2</b>							
		Мукачівський державний університет	1		2		2		
		Ужгородський національний університет					12	310,6	Відділ патентно-ліцензійного забезпечення та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника							Видано Каталог інноваційних пропозицій, електронний варіант якого розміщено на веб-сторінці університету: <a href="http://nauka.pu.if.ua/intelect/news.html">http://nauka.pu.if.ua/intelect/news.html</a>
7	Запорізька область	<b>2</b>							
		Запорізька державна інженерна академія	20	423,6	22	689,1	16	544,0	
		Запорізький національний університет	20	67,5	20	114,2	14	111,2	
8	Івано-Франківська область	<b>1</b>							
		Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	79	1927,2	77	1794,2	75	2403,0	Центр трансферу технологій ІФНТУНГ, Нафтогазовий науково-технологічний парк
9	Київська область	<b>9</b>							
		Київський національний торговельно-економічний університет							Центр трансферу технологій Бізнес-інкубатор
		Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»			91		104	1898,0	Науковий парк
		Київський національний університет будівництва та архітектури	107	6721,9	147	8349,0	132	7500,7	

## Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Київська область	Національний Авіаційний Університет				5013,2		3559,4	
		Київський національний університет технологій та дизайну	73	638,2	76	451,1	61	360,6	
		Національний університет харчових технологій		1170,1		1469,9		1182,2	
		Київський національний університет імені Тараса Шевченка					35	1350,1	Науковий парк, комерціалізації наукових розробок через сайт science.univ.kiev.ua
		Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»		23,3		32,2	134	35,8	Науковий парк «Київська політехніка», Бізнес-інкубатор «Polyteco»
		Національний університет фізичного виховання та спорту України	1	250	1	300	1	350	
10	Кіровоградська область	<b>1</b>							
		Кіровоградський національний технічний університет		33,3		51,6		206,7	
11	Луганська область	<b>2</b>							
		Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля		1094,8		1037,1		1062,7	



## Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		Луганський національний педагогічний університет імені Тараса Шевченка		178,8		219,9		415		
12	Львівська область	<b>2</b>								
		Національний університет «Львівська політехніка»							Трансфер технологій: створено Технологічну матрицю університету, інформація про результати завершених у 2011 році НДР надіслана листами потенційним споживачам; отримані відповіді підтвердили готовність потенційних споживачів до використання результатів НДР, проведення промислових випробувань, включення в плани робіт на наступний рік при модернізації обладнання.	
		Львівська національна академія мистецтв					1	271,97		
13	Миколаївська область	<b>0</b>								
14	Одеська область	<b>6</b>								
		Одеський державний екологічний університет	14	884,1	11	369,5	8	498,4		
		Одеський національний економічний університет								
		Одеський національний політехнічний університет		582,0		694,1		524,8	КНЦ «Політех-Консалт», Центр трансферу технологій	
		Одеська національна морська академія	4	275,6	13	174,3	4	140,13		

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Одеський національний морський університет	6	179,0	3	111,1	10	282,4	
		Одеський національний університет імені І.І. Мечникова		4273,9		2734,0		3868,9	Експериментальне біотехнологічне виробництво, Відділ інновацій і трансферу технологій,
15	Полтавська область	<b>1</b> Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка		727		791,2		1496	Сектор сприяння впровадженню наукових розробок
16	Рівненська область	<b>1</b> Національний університет водного господарства та природокористування						300	Науково-дослідний бізнес-центр, ТЕХНОПАРК
17	Сумська область	<b>1</b> Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка							Ресурсний центр трансферу педагогічних технологій
18	Тернопільська область	<b>3</b> Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	3	174,3	3	150,3	2	115,0	
		Тернопільський національний економічний університет	2	31,3	3	46,4	17	176,9	

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя	7	197,17	10	245,2	12	240,2	Науковий парк «Інвестиційно-інноваційний кластер «Тернопілля»	
19	Харківська область	<b>8</b>								
		Українська інженерно-педагогічна академія					3	150		
		Харківський національний економічний університет								
		Харківський національний університет будівництва та архітектури					8	946		
		Харківська національна академія міського господарства	54	702,8	46	1059,1	53	1121,3		
		Харківський національний автомобільно-дорожний університет							12,2	
		Харківський національний університет радіоелектроніки		3500		4000			4950	Українсько-російський технологічний парк «Слобожанщина», науковий парк «Радіоелектроніка і інформатика»;
		Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна							1084,3	Українсько-російський технологічний парк «Слобожанщина»

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	207	4989,91	235	4499,53	265	6989,5	Центр комерціалізації інтелектуальної власності і трансферу технологій; Центр трансферу технологій.
20	Херсонська область	<b>1</b>							
		Херсонська державна морська академія							
		Херсонського національного технічного університету		11,2		0		41,7	Технопарк «Текстиль»
21	Хмельницька область	<b>1</b>							
		Хмельницький національний університет		950					
22	Черкаська область	<b>1</b>							
		Черкаський державний технологічний університет							Техно-інкубатор ЧДТУ
23	Чернівецька область	<b>1</b>							
		Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	7	315,0	8	390,0	7	350,0	
24	Чернігівська область	<b>1</b>							
		Чернігівського державного технологічного університету	2	78,4	1	8	1	200,0	Структурний підрозділ з комерціалізації науково-технічних розробок Відділу інтелектуальної власності та міжнародного співробітництва

Примітка: всі порожні клітини у таблиці – не має даних.

Щодо результативності комерціалізації, то *аналіз показав*, що:

*Найрезультативніші ВНЗ у 2011:*

- Придніпровська державна академія будівництва та архітектури (м. Дніпропетровськ) - 9034,0 тис. грн.
- Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ) - 7500,7 тис. грн.
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків) - 6989,5 тис. грн.
- Криворізький національний університет (м. Дніпропетровськ) – 5337,4 тис. грн.
- Харківський національний університет радіоелектроніки (м. Харків) – 4950 тис. грн.;
- Національний гірничий університет (м. Дніпропетровськ) – 4685,9 тис. грн.
- Донбаська Національна Академія Будівництва та Архітектури (м. Донецьк) – 3892,3 тис. грн.
- Одеський національний університет імені І.І. Мечникова (м. Одеса) – 3868,9 тис. грн.
- Національний авіаційний університет (м. Київ) – 3559,4 тис. грн.
- Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (м. Івано-Франківськ) – 2403,0 тис. грн.

*Загалом:*

- Кількість ВНЗ, що комерціалізували НДДР у 2011 році на суму більше ніж 1 млн. грн – 19
- В усіх областях України хоча б 1 ВНЗ комерціалізує розробки, укладає госпдоговори тощо. Найчастіше – це провідний ВНЗ області.
- Все більш ВНЗ ставлять пріоритетним напрямком розвитку:

Підвищення частки фінансування науково-дослідних структур університету за рахунок госпрозрахункових договорів та грантових проектів;

Пошук потенційних інвесторів для фінансування робіт, пов'язаних з доведенням об'єктів права інтелектуальної власності до рівня товару, здатного забезпечити потреби потенційних ліцензіатів.

*Як показує аналіз*, найбільш вагомими результатами комерціалізація приносить тоді, коли їй займається спеціалізований центр (напр., Центр комерціалізації інтелектуальної власності і трансферу технологій; Центр трансферу технологій, Відділ експертизи та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності тощо), що створений при ВНЗ, іноді ВНЗ звертаються за допомогою до сторонніх організацій – серед яких:

- Національна мережа трансферу технологій NTTN (<http://www.nttn.org.ua>)
- Український центр комерціалізації та трансферу технологій (УЦКТТ) (<http://cctt.com.ua>)
- Національна мережа трансферу технологій (<http://nttn.org.ua/>)
- Центр «Харківські Технології» (<http://www.kt.kharkov.ua/>)
- Біржа Інвестиційних Проектів “STARTUP.UA” (<http://startup.ua/>)
- Українсько-Російська між університетська мережа трансферу технологій (<http://ukrros.net/>)

Ще один позитивний ефект від виконання наукових досліджень на замовлення – це можливість впровадження результатів у навчальний процес, так, наприклад:

- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» впровадив у навчальний процес у 2011 році – 270 розробок;
- Української інженерно-педагогічної академії (м. Харків) – 198;

- Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського – 94;
- Одеська національна академія харчових технологій – 78;
- Національний авіаційний університет – 74;

Проаналізуємо результати комерціалізації за групами ВНЗ (табл. 6, рис.7, 8).

Таблиця 6 – Комерціалізація результатів діяльності за групами ВНЗ

№	Група	Кількість ВНЗ	Кількість впроваджень / Загальна сума, тис. грн					
			2009		2010		2011	
			кїл	тис	кїл	тис	кїл	тис
1	Національні університети	17	30	10652,7	128	13702	270	23075,5
2	Технічні та технологічні	15	424	14919,68	447	20606,53	605	22884,8
3	Будівництво	4	107	12460,4	147	19960,8	150	21373
4	Педагогічні	4	4	603,1	4	670,2	6	1030
5	Економічні	3	56	734,1	139	1105,5	154	1298,2
6	Мистецтво	2	73	638,2	76	451,1	62	632,57
7	Екологічні	2	14	884,1	11	369,5	8	998,4
8	Морські	2	10	454,6	16	285,4	14	422,53
Усього		51	718	41346,88	968	57151,03	1269	71715,00



Рис. 7 – Структура по кількості ВНЗ, що комерціалізують розробки

Як бачимо, основні ВНЗ, що комерціалізують розробки, відносяться до групи Національних університетів чи Технічні та технологічні. На них приходить 62,75%.

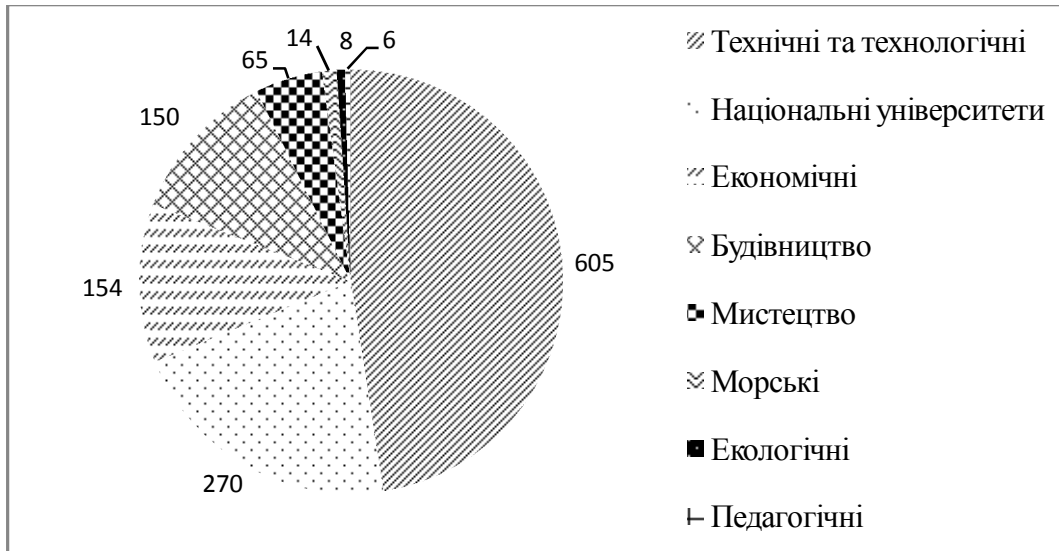


Рис. 8 – Структура по кількості комерціалізованих розробок (2011 р.)

Як бачимо, по кількості комерціалізованих розробок абсолютними лідерами є університети та інститути технічного та технологічного напрямів, на приходить майже половина всіх комерціалізованих розробок 47,68%.

Як показав аналіз,

- серед провідних ВНЗ майже всі займаються інноваційними розробками;
- і половина (50,42%) займається комерціалізацією наукових розробок;
- в усіх областях України хоча б 1 ВНЗ комерціалізує розробки, укладає госпдоговори тощо. Найчастіше – це провідний ВНЗ області:



- найбільш вагомі результати комерціалізація приносить тоді, коли їй займається спеціалізований центр чи відділ (підрозділ) ВНЗ;
- найрезультативніші області з кількості ВНЗ, що займаються інноваційною діяльністю та комерціалізацією її результатів – Київська, Харківська, Одеська, Дніпропетровська та Донецька області. Причому Дніпропетровська область є абсолютним лідером з результативності комерціалізації;
- ще один позитивний ефект від інноваційної діяльності ВНЗ – це можливість впровадження результатів у навчальний процес, що дає змогу давати студентам актуальні та затребувані на сучасному ринку знання.

### 1.5 Нормативна та методична база комерціалізації результатів науково-технічних досліджень та розробок вищих навчальних закладів

Зміни в соціально-економічній сфері зумовлюють необхідність трансформації системи права, яка має відповідати стану та ступеню розвитку суспільних відносин. Зміцнення структурних зв'язків між наукою та її застосуванням в промисловості має життєво важливе значення для сталого розвитку інновацій.

*Актуальною проблемою сучасного періоду є оптимальне поєднання на законодавчому, адміністративному та змістовному рівнях двох сфер діяльності – освіти і науки. Таке поєднання має привести до ефективнішого функціонування цих сфер, взаємодоповнення та концентрації інтелектуальних і фінансових ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, престижності освіти та науки.*

Вони мають стати дійсним фундаментом соціально-економічного та науково-технологічного розвитку, визначальним фактором прогресу суспільства, підвищення його добробуту.

Згідно з ч. 2 ст. 63 ЗУ «Про вищу освіту» № 2984-III від 17.01.2002 р. майно, що закріплене за вищим навчальним закладом державної або комунальної форми власності, а також доходи від використання цього майна належать вищому навчальному закладу на правах оперативного управління. Воно не підлягає вилученню або передачі будь-яким підприємствам, установам, організаціям, крім випадків, передбачених законодавством. Правда, слід відзначити, що Законом України «Про внесення зміни до Закону України «Про здійснення державних закупівель» щодо спрощення процедури закупівель товарів, робіт та послуг вищими навчальними закладами та науково-дослідними установами» № 4545-VI від 20.03.2012 р. закупівля товарів, робіт і послуг, що здійснюється вищими навчальними закладами та науково-дослідними установами за рахунок власних надходжень, виключається зі сфери дії Закону України «Про здійснення державних закупівель».

Отже, основним правовим титулом, на підставі якого ВНЗ володіє закріпленим за ним майном, є право оперативного управління, яке є обмеженим не лише в силу закону, але й волі власника. Оскільки зазначений право розповсюджується на все майно ВНЗ, до складу якого входять й майнові права, то саме воно й визначає правові підстави використання ВНЗ результатів інтелектуальної діяльності (об'єктів інтелектуальної власності), отриманих при проведенні фундаментальних та прикладних досліджень, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету.

Слід звернути увагу, що нормами чинного законодавства не визначаються окремі правила розподілу прав на об'єкти інтелектуальної власності, створені за рахунок державних коштів. На ці відносини розповсюджуються загальні норми, закріплені у книзі IV ЦКУ.

Таким чином, володільцем прав на результати наукових досліджень, створені за рахунок державних коштів, виступає держава, яка залишає їх у складі майна ВНЗ на праві оперативного управління, що обмежує останнього у можливостях розпорядження ними в тому числі з метою їх комерціалізації.

Фактично єдина можливість створення ВНЗ юридичних осіб передбачена ст. 13 ЗУ «Про наукові парки» № 1563-VI від 25.06.2009 р., згідно з ч. 1 якої ВНЗ та/або наукова установа можуть бути засновниками юридичних осіб та/або їх об'єднань для організації та виконання проектів наукового парку. У той же час в інших випадках ВНЗ може лише створювати структурні підрозділи відповідно до ст. 30 ЗУ «Про вищу освіту» № 2984-III від 17.01.2002 р., окремі з яких можуть мати певні права юридичної особи, а структурними підрозділами вищого навчального закладу четвертого рівня акредитації можуть бути наукові, навчально-наукові, науково-дослідні та науково-виробничі інститути.

Отже, в українському законодавстві відсутні передумови для застосування поширеної у світі моделі заснування малих інноваційних підприємств (далі – МПП) ВНЗ (у тому числі разом з науковими співробітниками) з метою доведення результатів досліджень до рівня практичної зацікавленості у них суб'єктів господарювання реального сектору економіки з метою їх впровадження.

Така модель найчастіше реалізується шляхом передання ВНЗ самостійно або разом з науковцем до статутного капіталу МПП майнових прав на результати наукових досліджень (на об'єкти права інтелектуальної власності), отримуючи корпоративні права, що надають право на управління такою юридичною особою та право на дивіденди.

Часто практичне використання результатів досліджень здійснюється шляхом передачі вченими (авторами) суб'єктам господарювання майнових прав на власні інтелектуальні результати, створені ними в тому числі у зв'язку з виконанням трудових обов'язків у ВНЗ чи науковій установі,

шляхом укладення ліцензійного договору або договору відступлення (передачі) майнових прав.

Іншими словами, комерціалізація результатів наукових досліджень, проведених ВНЗ за бюджетні кошти, відбувається з порушенням прав інтелектуальної власності самих ВНЗ як роботодавців, що визнаються спів володарями таких прав, у разі створення об'єкту інтелектуальної власності у межах трудового договору працівником, якщо інше не встановлено договором між ними.

Ще одним варіантом для ВНЗ комерціалізації результатів наукових досліджень є укладення договорів на проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних, пошукових та проектно-пошукових робіт. Зазначені види робіт, а також інші роботи та послуги у науковій та науково-технічній сфері ВНЗ дозволено здійснювати як платні послуги відповідно до ст. 65 ЗУ «Про вищу освіту», перелік яких затверджений Постановою Кабінету Міністрів № 796 від 27.08.2010 р.

При наданні таких платних послуг ВНЗ використовуються власні наукові результати, отримані при бюджетному фінансуванні наукових досліджень, завдяки чому суб'єкти господарювання фактично отримують доступ та права на відповідні інтелектуальні продукти, що спричинює «розмивання» монополії держави в особі ВНЗ на результати інтелектуальної діяльності.

Щодо інтересів наукових співробітників-авторів результатів інтелектуальної діяльності, то за другої моделі вони взагалі захищені найменшим чином. На практиці всі державні установи укладають з ними договори про належність всіх майнових прав, у тому числі й виключних, роботодавцю максимум на умовах виплати авторської винагороди на мінімальному рівні, встановленому державою. У разі подальшого використання результатів наукових досліджень при виконанні ВНЗ науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-

конструкторських, технологічних, проектно-пошукових та інших робіт на договірних засадах автори реально отримують лише преміальні, а не частку від суми договору або від роялті, які сплачуються суб'єктом господарювання ВНЗ як володільцю виключних майнових прав на об'єкт інтелектуальної власності.

Певною мірою компенсувати таке положення може норма ст. 19 «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» № 143-V від 14.09.2006 р., відповідно до якої договірні відносини між організацією, яка надає технологію, та юридичною особою, якій вона або її складова передається, мають супроводжуватися й укладенням договору між підприємством, установою чи організацією, де створено технологію та/або куди здійснюється її трансфер, і авторами технології, в якому визначаються майнові права, що передаються за цим договором, умови виплати та розмір винагороди за передачу і використання майнових прав на технологію. При цьому розмір винагороди авторам технологій визначається у відсотках доходів, одержаних внаслідок їх використання, або у фіксованій сумі на одиницю продукції відповідно до її ціни, або виходячи з обсягу доходів, одержаних від передачі технологій, або з урахуванням іншої вигоди, яка може бути отримана за використання технологій, що підтверджено відповідними документами.

Недієвість зазначених положень ЗУ «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» пов'язана з відсутністю контролю за її виконанням та санкцій за порушення навіть при передачі і використанні технологій, щодо яких проводиться державна експертиза (зокрема, стосовно технологій або технологій і обладнання, які плануються для використання в Україні за рахунок державних коштів, якщо сума їх закупівлі дорівнює або перевищує розмір суми, визначеної для відповідних процедур закупівель Законом України «Про здійснення державних закупівель»).

У лютому 2012 року на розгляд у Верховну Раду України було внесено проект Закону України «Про переведення економіки України на інноваційну модель розвитку», який містить статтю, присвячену комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, які впроваджуються як інновації [71]. Цим законопроектом визначено, що комерціалізацією об'єктів інтелектуальної власності, які впроваджуються як інновації, є процес залучення об'єктів інтелектуальної власності в інноваційній сфері в економічний оборот (ч.1 ст. 11). Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності в інноваційній сфері здійснюється шляхом залучення об'єктів інтелектуальної власності, які впроваджуються як інновації, у виробництво з метою забезпечення розвитку базових галузей економіки, підвищення продуктивності та технологічного оновлення виробництва (ч.2 ст.11).

Щодо нормативної та законодавчої бази для бізнес-інкубаторів і інноваційних центрів в частині занять інноваційною діяльністю є Закони України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618-17 і «Про інноваційну діяльність» від 04 липня 2002 року №40-15, а також Закон України, що визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та їх реалізації в Україні, «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08 вересня 2011 року №3715-17.

Відповідно до цих законів, Бізнес-інкубатори та Інноваційні центри можуть бути віднесені до категорії інноваційних підприємств, якщо розробляють, проводять, надають і реалізують інноваційні продукти і (або) продукцію або послуги, об'єм яких в грошовому вимірюванні перевищує 70 відсотків його загального об'єму. Проте, практика показала, що відповідно цим законодавчим документам державна підтримка інноваційної інфраструктури своєї мети остаточно не досягла, та що необхідна більш конкретна державна і регіональна політика щодо

забезпечення економіко-правових умов ефективного функціонування, як всієї інноваційної інфраструктури так і, зокрема, Бізнес-інкубаторів.

Для створення сприятливого інституційно-правового середовища для суб'єктів інноваційного процесу у 2006 р. було прийнято Указ Президента України В.А. Ющенко щодо розвитку інноваційної інфраструктури в Україні та Закон України про закріплення правових основ трансферу технологій, що є свідченням актуалізації у свідомості політиків завдань забезпечення інноваційного розвитку. Важливим завданням розвитку галузі протягом 2008-2009 років було уточнення інноваційних пріоритетів державної інноваційної політики на системній основі і надійний моніторинг їхньої реалізації, що передбачено Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні».

З цією метою Міністерством освіти і науки спільно з іншими державними органами виконавчої влади, НАН України, галузевими академіями наук, суспільними науковими і науково-технічними організаціями був розроблений проект Закону України , «Про внесення змін до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» (р.н. № 2502 від 16.05.08), що передбачає запровадження цілісної, більш гнучкої системи пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, визначає порядок їх формування, затвердження, механізмів реалізації, для забезпечення розвитку високоукладної економіки, створення «проривних» на світовий ринок технологій. На даний час законопроект знаходиться в Верховній Раді України.

Крім того, з метою визначення цілей та завдань процесу вдосконалення способу організації суспільних відносин у сфері інноваційної діяльності міністерством надані пропозиції до Концепції розвитку Національної інноваційної системи, яку затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 680 від 17.06 09.

З метою удосконалення правової бази у сфері інноваційної діяльності та для забезпечення єдиного підходу при використанні термінології в сфері

інноваційної діяльності, міністерством підготовлено проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про інноваційну діяльність», який подано на розгляд Верховної Ради України (реєстраційний номер 3337 від 06.11.2008р.). Прийняття законопроекту сприятиме створенню умов для більш широкого залучення суб'єктів господарювання в інноваційну сферу, зокрема інноваційних проектів, реалізація яких передбачає обов'язкове використання вітчизняних наукових розробок, що дозволить більш ефективно використовувати науково-технічний та інтелектуальний потенціал України.

Також з метою створення передумов для залучення технологічних парків до розвитку структурних елементів інноваційної інфраструктури міністерством розроблено та внесено на розгляд Верховної Ради України проект Закону України «Про внесення змін до статті 8 Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (реєстр. № 3643 від 22.01.09), який сприятиме підвищенню інноваційної активності суб'єктів господарської діяльності в Україні. 4 червня 2009 року Верховною Радою схвалено у першому читанні зазначений законопроект. 23 вересня 2009 року відбулося засідання Комітету Верховної Ради України з питань економічної політики, яким прийнято рішення про внесення законопроекту на розгляд у другому читанні.

Для забезпечення інтенсифікації процесів розроблення, впровадження, виробництва інноваційних продуктів та інноваційної продукції і їх поставка на внутрішній та зовнішній ринки 25 червня 2009 року Верховною Радою України схвалено Закон України «Про наукові парки» № 1563, який регулює правові, економічні, організаційні відносини, пов'язані зі створенням та функціонуванням наукових парків.

На виконання доручення Кабінету Міністрів України від 10.08.09 №2982/1/1-09 щодо повноцінної реалізації зазначеного Закону, міністерством розроблено проекти постанов Кабінету Міністрів України: «Про погодження рішення про створення наукового парку та затвердження



переліку пріоритетних напрямів його діяльності», «Про затвердження Порядку державної реєстрації проектів наукових парків, які потребують державної підтримки». Станом на 16 жовтня 2009 року згадані проекти рішень Уряду знаходяться на погоджені у заінтересованих ЦОВВ.

*Аналіз сучасного стану правового забезпечення комерціалізації результатів інтелектуальної власності дозволяє виокремити низку проблемних моментів, вирішення яких сприятиме поживленню інноваційного процесу на внутрішньому ринку України.*

1. Чинне законодавство оперує поняттям «комерціалізації результатів наукових досліджень» без визначення його змісту (приміром, Закон України «Про інноваційну діяльність» [2], Програма розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні [85], затверджена постановою КМУ).

2. Чинне інноваційне законодавство не дозволяє державним науковим установам, що фінансуються з Державного бюджету, створювати суб'єктів господарювання (інноваційні підприємства) для ефективного впровадження інновацій, наслідком чого подекуди є неспроможність вчасного випуску інноваційної продукції на ринок і втрата нею новизни. Тому законодавство потребує внесення відповідних змін у правовому статусі цих суб'єктів наукової діяльності.

3. Запроваджується венчурне фінансування і проектом Закону України «Про переведення економіки України на інноваційну модель розвитку», у якому його пропонують розуміти як довгострокові фінансові інвестиції з високим ступенем ризику в статутний капітал суб'єктів інноваційної діяльності для реалізації інноваційних програм і проектів з метою отримання прибутку (ст. 2). Згідно з ч. 1 ст. 13 цього акту систему венчурного фінансування становлять державні венчурні фонди, венчурні підприємства, державні кредитні та страхові фонди, які створюються для надання фінансової підтримки суб'єктам у сфері інноваційної діяльності.

В широкому розумінні комерціалізація інноваційного продукту, поєднуючи елементи маркетингу та менеджменту ототожнюється з торгівлею таким товаром. Узагальнюючи результати проведеного дослідження визначимо сутність комерціалізації. Комерціалізація – це процес активної реалізації створеного інноваційного продукту на національному або світовому ринку шляхом передачі або продажу об'єктів інтелектуальної власності на основі відповідного договору з метою підвищення конкурентного статусу підприємства за рахунок отримання більш високої норми прибутковості порівняно з середньогалузевим значенням. Напрями подальших наукових досліджень полягають у необхідності удосконалення методичних рекомендацій щодо управління комерціалізацією інтелектуального капіталу.

Отже *розробка методичних положень* щодо управління комерціалізацією інтелектуального капіталу дозволяє скоротити часові та фінансові витрати на розробку інтелектуального продукту, збільшити фінансовий результат від реалізації наукоємних проєктів, а також динамічно накопичувати та примножувати інтелектуальний капітал організації.

Таким чином, у першому розділі монографії досліджено сутність поняття «комерціалізація» та її складових; визначено особливості комерціалізації результатів науково-дослідницької діяльності вищих навчальних закладів; виділити основні етапи процесу комерціалізації, що дозволяє сформулювати основні напрямки дослідження проблем щодо інструментарію документального забезпечення процесу комерціалізації у другому розділі, напрями аналізу документообігу в КНЦ «Політех-Консалт» в третьому розділі та напрямки удосконалення пакету документального забезпечення в КНЦ «Політех-Консалт» в четвертому розділі.

## РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЕТАПНОГО АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО- ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ

Існує велика кількість методик і великий інструментарій проведення аналізу проектів комерціалізації технологій на різних етапах їх розвитку: від оцінки перспектив комерціалізації результатів НДДКР, аналізу стадії, на якій знаходиться проект до аналізу ефективності проекту комерціалізації технологій інвесторами і стратегічними партнерами.

Метою аналізу, що проводиться, є сприяння процесу просування проектів комерціалізації технологій створюваних в результаті НДДКР. Завданням такого аналізу є сприяння дослідникам і розробникам у виявленні і обґрунтуванні комерційного потенціалу пропонованих технологій, а також проведення їх різнобічної оцінки і експертизи.

У загальному випадку процедура експертизи проекту комерціалізації технологій проводиться в дві стадії. На першій стадії дослідник, розробник, утримувач інноваційного проекту формулюють власний погляд на перспективи комерціалізації технологій у рамках проекту. Найчастіше таке формулювання здійснюється у формі відповідей на питання анкет, що дозволяють конкретизувати інноваційну продукцію або послуги, їх споживчі властивості; можливі сфери їх застосування, круг потенційних споживачів; інші аспекти що впливають на можливість комерційного використання результатів виконання проекту. Відповіді дослідників, розробників утримувача інноваційного проекту на питання анкет аналізуються співробітниками центру комерціалізації технологій і на підставі цього аналізу складають звіт який повинен продемонструвати перспективи комерціалізації результатів НДДКР і реалізації інноваційних проектів, заснованих на використанні цих результатів.

На другій стадії проводиться зовнішня експертиза, для чого центрами комерціалізації технологій притягуються зовнішні експерти, що спеціалізуються в окремих питаннях комерціалізації технологій. У їх завдання входить підготовка експертного висновку про потенціал комерціалізації результатів НДДКР у рамках інноваційного проекту. В процесі другої стадії експертизи детально опрацьовуються можливі шляхи комерційного використання результатів НДДКР. За результатами цієї стадії експерти не лише роблять позитивне або негативне укладення про потенціал комерціалізації технології, але можуть запропонувати подальші кроки для успішної комерціалізації.

Таким чином за результатами експертизи розробляються рекомендації про подальші дії з практичної реалізації проекту комерціалізації технологій.

У роботі наводяться різні методики, процедури і інструментарій проведення експертизи проектів комерціалізації технологій з метою оцінки перспектив комерціалізації технологій.

## 2.1 Технологічний маркетинг

Існує потужний інструментарій для оцінки потенціалу комерціалізації технологій на ранніх стадіях – технологічний маркетинг. Технологічний маркетинг – це область маркетингу, що відрізняється від традиційного маркетингу працюючого із споживчими (кінцевими) товарами, у зв'язку з тим, що у наукомісткій продукції – новій технології промислового призначення існують, абсолютно відмінні покупці. Технологічний маркетинг аналізує усі заходи орієнтовані на досягнення мети комерціалізації технологій. Ці заходи, з одного боку, спрямовані на розвиток підприємства в значимій технологічній області, а з іншого боку – на рішення проблем справжніх і майбутніх покупців технології. Цілі

технологічного маркетингу – вибір і цілеспрямоване позиціонування діяльності науково-дослідної установи в області розробки і просування технологій.

Технологічний маркетинг виконується в два етапи. На першому етапі проводиться первинний маркетинг, головні принципи якого полягають в тому, що:

- Спочатку слід виділити сегмент покупців технології і на нього орієнтувати подальший розвиток стратегії комерціалізації.
- Стратегія маркетингу повинна удосконалюватися у міру того як на ринок виходять нові категорії конкурентів і покупців технології.

Первинний технологічний маркетинг, як правило, – це попередня і недорога оцінка технічних і ринкових перспектив інноваційної технології.

Для проведення маркетингового дослідження в одній з цих областей має бути сформульована мета дослідження. Мета первинного маркетингового дослідження – цей узагальнений опис тих результатів (сукупності необхідних даних) які мають бути отримані в ході дослідження. Для успішного дослідження мета має бути конкретно і чітко сформульованою. Якщо мета сформульована занадто широко, її можна представити у вигляді окремих підцілей – завдань. Сформульовану мету доцільно викласти письмово. За характером результату дослідження мета може бути:

- пошукова – пошук і збір даних, що зменшують невизначеність при ухваленні рішення;
- описова – опис певного явища або процесу;
- експериментальна – перевірка деякої гіпотези або виявлення існування причинно-слідчих зв'язків.

Завдання первинного технологічного маркетингу полягають в наступному:

- збір даних про наукомісткий і кінцевий продуктах і їх ринках;
- проведення технологічного аудиту інноваційної ідеї;

- підготовка комерційної пропозиції по реалізації проекту комерціалізації технології.

Основне джерело інформації при первинному маркетингу – Інтернет. Крім того, головним джерелом інформації на етапі первинного маркетингу є особисті контакти автора ідеї з потенційними конкурентами, потенційними покупцями потенційними членами команди інноваційного потенційними членами команди інноваційного проекту, експертами з середовища майбутніх покупців кінцевого продукту. Проводиться також вивчення продукції конкурентів і відомостей про конкуруючі розробки в ЗМІ і в спеціалізованих джерелах.

Далі проводиться технологічний маркетинг, що охоплює усі етапи життєвого циклу створення і розвитку технології на ринку, включаючи:

- Етап розробки технології і кінцевої продукції або послуг, вироблюваних із застосуванням цієї технології. Цей етап є витратним.
- Етап виведення на ринок продукції або послуг, вироблюваних із застосуванням нової технології. Характеризується повільним ростом збуту і великими витратами на просування продукції/ послуг на ринок.
- Етап росту продажів продукції або послуг. Характеризується високим темпом прибутку.
- Етап зрілості продукції або послуг на ринку. Відбувається стабілізація і потім зниження прибутку.
- Етап занепаду продажів продукції або послуг. Спостерігається падіння попиту і прибутків, відхід товару з ринку.

В ході технологічного маркетингу виконується збір маркетингової інформації, і її класифікація за наступними розділами:

*Визначення кінцевої інноваційної продукції або послуг*

У цьому розділі необхідно описати продукцію/послуги які можуть бути зроблені за допомогою нової технології. Такий опис повинен містити

споживчі характеристики з точки зору проблем, що вирішуються споживачем в результаті придбання цієї продукції або послуг [57]. Необхідно вивчити аналоги або замітники продукції/ послуг і порівняти їх з пропонованою продукцією/ послугами. Це дозволить виявити різні переваги нової продукції в порівнянні з наявними на ринку.

#### *Технічна оцінка кінцевого продукту*

Завдання технічної оцінки кінцевого продукту – встановити попередні наближені технічні цілі і характеристики продукту, визначити можливі технічні ризики, а також зробити технологічний прогноз. Інформація збирається шляхом експертних оцінок патентних досліджень літературного пошуку, вивчення існуючої кінцевої продукції конкурентів.

#### *Визначення наукомісткої продукції або послуг як товару*

У технологічному маркетингу пропонованими ринку товарами є технології і послуги з їх впровадження оскільки передача технології завжди супроводжується цілим комплексом послуг, включаючи різні консультації, передпродажну підготовку, технічне і гарантійне обслуговування, постачання запчастин і навіть переробку відходів виробництва. Послуги, супроводжуючі технологію можуть виявлятися персонально (сервісне обслуговування, доопрацювання технології і ін.) або безособово (інформація на сайті, електронні діагностичні програми і ін.).

#### *Визначення і вивчення ринку продукту*

Важливе місце в технологічному маркетингу займає визначення потенційних ринків наукомісткого продукту (національний, міжнародний, загальносвітовий). Привабливість ринку оцінюється його розмірами, динамікою росту, конкуренцією, низькими витратами по веденню справ, потенційною прибутковістю і доступом на ринок, можливістю створити конкурентну перевагу на конкретному ринку.

#### *Визначення потенційних покупців технології*

Виділяють три організаційні форми комерціалізації технологій залежно від яких і визначаються потенційні покупці технології :

- Розробка → Виробництво → Ринок.
- Розробка → Передача прав на об'єкт інтелектуальної власності.
- Розробка → Створення спільного виробництва/підприємства.

У першому випадку робиться так званий внутріфірмовий або внутрішньокорпоративний «продаж» між підрозділами підприємства. У другому випадку потенційним покупцем може бути виробниче підприємство яке використовуватиме технологію для виробництва кінцевої продукції, або яке-небудь інноваційне агентство, яке потім продаватиме цю технологію для впровадження. У третьому випадку потенційним покупцем може бути стратегічний інвестор, бажаючий впровадити технологію, але що не має для цього необхідного досвіду і, внаслідок цього, що залучає розробників до роботи в спільному підприємстві.

#### *Аналіз конкурентів*

Концепція маркетингу завжди спрямована на задоволення потреб споживачів. Але просте задоволення не гарантує успіх, якщо підприємство робить це краще конкурентів. Тому потрібний аналіз конкурентного середовища в ході якого необхідно визначити конкурентів, вироблюваної ними продукції або послуг, їх сильних і слабких сторін, їх стратегічних цілей і напрямів діяльності конкурентів, характер реакції конкурентів на вивід на ринок нової продукції.

#### *Вплив оточення проекту на виробництво і просування продукції*

Оточення інноваційних проектів створює різні бар'єри на шляхи нової продукції, які необхідно враховувати при розробці нової технології. До таких бар'єрів відносяться екологічні, податкові, митні, технічні (технічні стандарти, методи сертифікації і ін.), політичні (державна підтримка національних виробників) бар'єри, політика рухів на захист споживачів, енергозберігаюча політика та ін.

#### *Попередня оцінка економічної ефективності*



В ході технологічного маркетингу необхідно зробити попередню укрупнену оцінку економічної ефективності проекту. Це може бути виконано за допомогою вивчення потенційних цін продажів через аналіз цін на продукцію конкурентів, переговорів з потенційними покупцями технологій, оцінки вартості ресурсів, необхідних для реалізації інноваційного проекту.

#### *Пошук можливих партнерів для реалізації проекту*

Для підвищення шансів продати розробку необхідно просунути її по інноваційному циклу як можна ближче до промислової технології. Чим ближче технологія доведена до промислового застосування, тим дорожче вона коштує. Тому на перших етапах комерціалізації технологій доцільно притягнути інвестиційні ресурси як українських, так і міжнародних державних і приватних фондів на здійснення НДДКР у вигляді грантів і програм фінансування інноваційної діяльності. Інший варіант – створення із зарубіжним партнером спільного підприємства. Здійснюється пошук партнерів за допомогою інфраструктури комерціалізації технологій, на основі особистих контактів, розміщення і пошуку інформації в Інтернеті [24], участі у виставках венчурних ярмарках і ін. публічних заходах.

## 2.2 Економічний аудит

Показниками комерційної ефективності використання розробок є ефективність вкладених інвестицій і період їх окупності. Проводиться оцінка суми, дохідності, індексу дохідності та строку окупності впровадження розробки. Розрахунки економічних показників можуть проводитися за допомогою програмного забезпечення «Project Expert», «Інвестиційний аналіз (бізнес – план)» та інших.

З метою визначення ефективності інвестиції в абсолютному значенні (гривня, долар, євро) розраховується оцінка суми поточних вартостей усіх

прогнозованих, з урахуванням бар'єрної ставки (ставки дисконтування), грошових потоків  $NPV$  (критерієм прийнятності є значення  $NPV \geq 0$ ):

$$NPV = PV - I \quad (2.1)$$

де  $I$  – поточна вартість витрат, необхідних для впровадження розробки.

$I = I_0$  – величина вхідних інвестицій, у випадку разового вкладення коштів [32].

У випадку, коли інвестиції здійснюються у декілька етапів  $I_t$  знаходиться приведенням витрат за кожний рік до поточної дати за формулою

$$I = \sum_{t=0}^n I_t = \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (2.2)$$

де  $I_t$  – витрати коштів (сума інвестицій) в  $t$ -му періоді (за абсолютною величиною);

$PV$  – поточна вартість прибутків, яка знаходиться приведенням доходу за кожний рік до поточної дати:

$$PV = \sum_{t=0}^n PV_t = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (2.3)$$

де  $CF_t$  – надходження коштів у період  $t$ ;

$n$  – кількість періодів;

$r$  – бар'єрна ставка (ставка дисконтування).

Якщо  $NPV > 0$ , то використання розробки (технології) принесе прибуток, якщо  $NPV < 0$ , то впровадження розробки (технології) є збитковим, якщо  $NPV = 0$ , то впровадження є не прибутковим і не

збитковим.

Витрати на створення та комерціалізацію розробок включають в себе поточні та інвестиційні витрати.

Поточні витрати на виробництво нової продукції з використанням розробки розраховуються відповідно до нормативних документів з калькулювання з урахуванням:

- діючих оптових, роздрібних цін і тарифів на продукцію та послуги;
- встановлених чинним законодавством нормативів оплати за трудові та природні ресурси;
- чинних нормативів відрахувань від собівартості, фонду оплати праці та прибутку організацій до державного та місцевих бюджетів, вищим організаціям для формування державних, місцевих і галузевих бюджетних фондів;
- правил і норм розрахунків організацій з банком за наданий кредит або зберігання власних коштів;
- інших видатків, необхідних для виробництва продукції.

До складу інвестиційних витрат на комерціалізацію розробок включаються:

- витрати на науково-дослідні, експериментальні, конструкторські, технологічні, проектні роботи;
- витрати на освоєння виробництва нових видів продукції (виготовлення та випробування дослідних зразків нової продукції та технологій, технічна та технологічна підготовка виробництва);
- плата за «ноу-хау», ліцензії;
- витрати на придбання, транспортування, монтаж, наладку та освоєння нового обладнання;
- витрати на створення виробничих площ, безпосередньо пов'язаних з комерціалізацією розробок;
- витрати на набір і навчання персоналу;

– витрати на запобігання негативних соціальних та екологічних наслідків;

– інші видатки, необхідні для початку виробництва продукції(наприклад, постановка на серійне виробництво, сертифікація продукції).

Для попередньої оцінки проекту розробки (за рекомендаціями науковців) можна використовувати такий показник, як приведений оціночний ефект (*ПОВ*), який можна розрахувати на підставі аналізу проекту. Показник є аналогом чистої поточної вартості, однак його розрахунок проводиться з використанням меншої кількості даних. Цей показник можна розраховувати за формулою [20]:

$$ПОВ = \sum_{t=1}^{ЖШП} \frac{BP + LB \pm CP \pm EP - PV + A - B}{(1 + r_{альт})^t}, \quad (2.4)$$

де *BP* – виручка від реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках нової продукції в реальних цінах;

*LB* – вигоду від продажу майна по ліквідаційній вартості та інтелектуальної власності, що створюється учасниками проекту в ході його реалізації;

*CP* – вартісна оцінка соціального результату проекту, розрахована в частині, що відноситься до працівників підприємства та членів їх сімей;

*EP* – вартісна оцінка екологічного результату проекту у розмірі зменшення/збільшення плати за забруднення навколишнього середовища;

*PV* – поточні витрати проекту, у складі яких враховується орендна плата за основні засоби, які тимчасово використовуються в процесі здійснення проекту, якщо вони не враховуються в одноразових витратах, та оцінка витрат на заробітну плату працівників;

$A$ – амортизаційні відрахування;

$B$ – планований обсяг вкладень, необхідний для реалізації проекту;

$r_{альт}$ – ставка дисконту, що характеризує максимально можливу прибутковість альтернативних джерел вкладення;

$ЖЦП$ – життєвий цикл проекту (планований).

Критерієм прийнятності для подальшого розгляду проекту є значення  $ПОЕ > 0$ . У випадку, коли  $ПОЕ < 0$ , розробки здійснювати недоцільно як такі, що мають ознаку неприбутковості. Доцільність реалізації розробки може бути повторно розглянута після внесення певних корегувань у саму розробку, засоби чи спосіб її упровадження.

З метою визначення ефективності інвестицій у відносному значенні (%) використовуються зазначені нижче показники:

Модифікована (скоригована з урахуванням бар'єрної ставки та норми реінвестиції) внутрішня норма прибутковості (рентабельності)  $MIRR$  тобто норма прибутку, при якій чиста поточна вартість інвестиції дорівнює нулю, або ставка дисконту, при якій дисконтовані прибутки від проекту рівні інвестиційним видаткам (показник визначає максимально прийнятну ставку дисконту, за якої можна інвестувати кошти без будь-яких втрат для власника) розраховується з формули:

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \times (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n} \quad (2.5)$$

де  $d$  – рівень реінвестицій, визначений як частка одиниці (відсоткова ставка, заснована на можливих доходах від реінвестиції отриманих позитивних грошових потоків, або норма рентабельності реінвестицій).

Проект є прийнятним для ініціатора, якщо  $MIRR$  більше бар'єрної ставки.

Дисконтований індекс прибутковості  $DPI$  – відношення суми всіх дисконтованих грошових потоків (доходів від інвестиції) до дисконтованих інвестиційних витрат. Критерієм прийнятності є значення  $DPI \geq 1$  ( $DPI < 1$  свідчить про збитки; при  $DPI = 1$  немає ні прибутків, ні збитків; при  $DPI > 1$  впровадження є прибутковим) [14].

Формула для розрахунку дисконтованого індексу прибутковості:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (2.6)$$

Даний показник дозволяє ранжувати проекти, які мають приблизно однакові значення  $NPV$ , але різні обсяги необхідних інвестицій. У цьому випадку вигідніший той з них, що забезпечує більшу ефективність вкладень [9].

Для оцінки фінансових ризиків використовуються наступні показники:

Час, необхідний для відшкодування інвестиційних витрат з урахуванням часової вартості грошей  $PV$ -payback (роки). Значення  $PV$ -payback має бути мінімальним.

Загальна формула для розрахунку терміну окупності інвестицій в поточній вартості:

$$PV\text{-payback} = n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0 \quad (2.7)$$

Коефіцієнт безпеки фінансування проекту ( $F_{sec}$ ) – показник, який може набувати значення від 0 до 1, що характеризує відносну міру резерву безпеки проекту, використовується для оптимізації структури джерел

фінансування проекту та розраховується за формулою [37]:

$$F_{\text{sec}} = \frac{IRR - WACC}{IRR} \quad (2.8)$$

де  $IRR$  – внутрішня норма прибутковості,  
 $WACC$  – середньозважена вартість капіталу.

Різниця ( $IRR - WACC$ ) характеризує запас фінансової стійкості проекту.

Внутрішня норма прибутковості ( $IRR$ ) – норма прибутку (ставка дисконтування), при якій чиста поточна вартість інвестиції дорівнює нулю, або така ставка дисконту, при якій дисконтовані доходи від проекту рівні інвестиційним витратам. Внутрішня норма прибутковості визначає максимально прийнятну ставку дисконту, за якої можна інвестувати кошти без будь-яких втрат для власника. Її значення знаходять з формули [22]:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t - I_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (2.9)$$

Середньозважена вартість капіталу ( $WACC$ , %) використовується для визначення можливості збільшення прибутковості компанії при реалізації певних інвестицій, стратегій, проектів. Середньозважена вартість капіталу може бути розрахована за формулою:

$$WACC = \frac{E \cdot y + D \cdot b \cdot (1 - R_{\text{Tax}})}{D + E} \quad (2.10)$$

де  $E$  – обсяг власного капіталу (грн.),  
 $D$  – обсяг запозичених коштів (грн.),  
 $Y$  – необхідна або очікувана прибутковість від власного капіталу (%),

$B$  – необхідна або очікувана прибутковість від запозичених коштів (%),

$R_{Tax}$  – ставка податку на прибуток для компанії (%).

Формула використовується для однорідних власного і запозиченого капіталу. Якщо в капіталі присутні привілейовані акції зі своєю вартістю, то необхідно ввести в формулу додаткові складові для кожного джерела капіталу.

Прогноз фінансових результатів та поріг рентабельності визначається згідно з методичними рекомендаціями з розроблення бізнес-плану підприємств, затвердженими наказом Міністерства економіки від 06.09.2006 № 290 [6].

## 2.3 GAP–аналіз

GAP-аналіз проектів комерціалізації технології полягає в знаходженні тієї різниці яка існує між нинішньою тенденцією розвитку науково-дослідницької установи або інноваційної компанії і потенційно можливим шляхом їх розвитку при реалізації проекту або проектів комерціалізації технологій. Ключове питання GAP-аналізу в ході експертизи проектів комерціалізації технологій можна поставити таким чином: Яку стратегію повинні обрати науково-дослідна організація або інноваційна компанія щоб активізувати свою діяльність по комерціалізації технологій? На підставі GAP-аналізу будуються чотири можливі стратегії, і потім з них обирається оптимальний напрям діяльності по комерціалізації технологій.

GAP-аналіз припускає побудову графіку (рис. 2.1) з використанням двох найважливіших економічних змінних – гроші і час. Суть побудови графіку полягає в тому, що б проектувати нинішню тенденцію розвитку



науково-дослідницької організації або інноваційного підприємства в майбутнє, а також знайти способи оптимізації цієї тенденції.

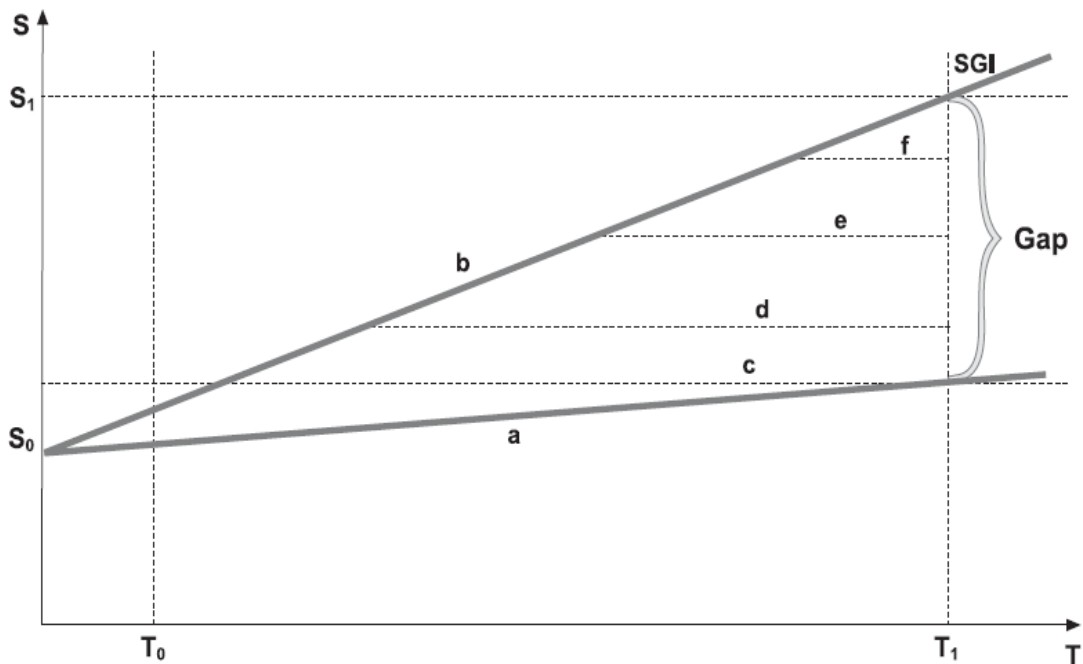


Рисунок 2.1 – Графічна модель GАР-аналізу

Основними змінними цієї графічної моделі є показники  $T$  і  $S$ , тобто період і очікуваний економічний ефект. Показник  $T_0$  характеризує нинішній, сучасний період розвитку науково-дослідної організації або інноваційної компанії а лінія  $a$  – тенденцію стратегічного розвитку науково-дослідної організації або інноваційної компанії, екстрапольовану на основі попередніх результатів їх діяльності. Лінія  $a$  прагне до економічного ефекту  $S_0$  стратегічному періоду  $T_1$  ( $T_1$  – як мінімум, п'ятирічний період), тобто до того терміну, коли реалізація стратегічної програми комерціалізації технології або портфеля технологій має бути завершена.

Організації і компанії, що функціонують в умовах внутрішньої інвестиційної і інноваційної закритості, у кращому разі приречені на відносно стабільне положення на ринку. Лідерства на ринку і росту організації і компанії можна добитися тільки за допомогою інвестиційних і

інноваційних способів активізації (на графіці позначені відповідно буквами *c, d, e, f*), що сполучають нинішню тенденцію розвитку організації або інноваційної компанії з потенційним, можливим шляхом її росту.

Лінія *b* відбиває ту тенденцію яка станеться у разі реалізації проектів комерціалізації технологій і залучення інвестицій. При цьому існує чотири основні напрями інвестиційної діяльності, які дозволяють цю тенденцію здійснити. Чотири стратегічні напрями діяльності організації або інноваційної компанії по реалізації проектів комерціалізації технологій розрізняються відразу по декількох параметрах:

- тривалість очікування базового економічного ефекту від продажу або експлуатації інноваційної технології або портфеля технологій;
- величина необхідних первинних і передбачуваних подальших вкладень в проекти комерціалізації технологій;
- міра ризику і вірогідність досягнення стратегічної інвестиційної мети (SGI – Strategic Goal of Investment);
- оптимальний очікуваний економічний ефект.

Показник GAP означає ту різницю, яку можна компенсувати чотирма основними способами. Інвестиційна стратегія оптимізації (на графіці позначена як *c*). У разі використання цього способу реалізації стратегії науково-дослідна організація або інноваційна компанія повинні притягнути додаткові інвестиційні кошти у вдосконалення наявних технологій для виробництва продукції і послуг.

Інвестиційна стратегія інновації (на графіці позначена як *d*): інноваційна компанія інвестує власні кошти або притягає інвестиційні ресурси для придбання нових технологій, розробку нової продукції або послуг.

Інвестиційна стратегія сегментації (на графіці позначена як *e*): науково-дослідна організація або інноваційна компанія притягає зовнішні

інвестиції або інвестує власні фінансові ресурси з метою виведення інноваційних технологій на нові ринки.

Інвестиційна стратегія диверсифікації (на графіці позначена як *f*): найбільш дорогий і ризикований спосіб реалізації стратегії комерціалізації технологій що полягає у вкладенні значних засобів в розширення портфеля проектів комерціалізації технологій, розширення областей діяльності, номенклатури нової продукції і послуг.

Таким чином, GAP-аналіз показує в ході експертизи проектів комерціалізації технологій як стратегічна інноваційна діяльність науково-дослідних організацій і інноваційних компаній пов'язана з такими функціями управління науково-дослідною організацією або інноваційною компанією, як маркетинг реалізація проектів комерціалізації технологій, виробництво та ін., що означає максимально широку компетентність менеджерів організацій і інноваційних компаній, що відповідають за формулювання і реалізацію стратегії інноваційного розвитку.

## 2.4 SWOT–аналіз

SWOT-аналіз проектів комерціалізації технологій і організацій, що реалізують їх, і компаній полягає в послідовному вивченні внутрішнього стану організації, в пошуку позитивних і негативних сторін а також прогнозуванні передбачуваних можливостей або загроз з боку зовнішнього оточення проекту комерціалізації технологій. SWOT-аналіз є методом діагностики, на підставі якого будується така стратегія діяльності по комерціалізації технологій яка враховує сильні сторони і можливості і компенсує недоліки, мінімізує при цьому загрози і знижує ризик.

В ході SWOT-аналізу складається перелік сильних і слабких сторін проекту комерціалізації технологій а також можливостей і загроз реалізації

проекту комерціалізації технологій. Наприклад, до сильних сторін проектів комерціалізації технологій можна віднести:

- наявність оригінальних ноу-хау і технологій, які є універсальними і можуть бути покладені в основу виробництва нового покоління;
- стабільний ріст ринку в Україні і світі з великими перспективами подальшого розвитку;
- наявність в компанії або організації групи фахівців, що мають досвід науково-дослідних робіт, високу наукову кваліфікацію, досвід комерціалізації нових технологій, організаційний і виробничий досвід;
- наявність гарантованого збуту продукції інноваційній компанії;
- є розвинені ринки продажів, які потребують наповнення продукцією компанії;
- продукція компанії являється імпортозамінюючою – при високій якості, що не поступається імпортним аналогам має доступнішу для споживачів ціну;
- наявність чіткої стратегії розвитку, підкріпленої технологіями, знанням ринку і реальною оцінкою власних можливостей компанії.

До слабких сторін проектів комерціалізації технологій можна віднести:

- відсутність у інноваційної компанії власних виробничих потужностей і виробничого устаткування для випуску інноваційної продукції або надання інноваційних послуг;
- необхідність проведення сертифікації як самого виробництва із застосуванням інноваційної технології, так і кінцевої продукції за стандартами тих країн, в які передбачається постачання інноваційної продукції.

Так само описуються і можливості і загрози. Після цього початкові дані для SWOT-аналізу зводяться в таблицю (див. Таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 – Приклад початкових даних для SWOT-аналізу

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Один з лідерів на ринку;</li> <li>• Стійкий бізнес з високими показниками росту прибутку, активів і частки ринку</li> <li>• Заміщення імпорту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність власних виробничих площ</li> <li>• Відсутність повного об'єму виробничого устаткування</li> <li>• Відсутність сертифікації за міжнародними стандартами</li> <li>• Сильна залежність продажів від експорту технології</li> <li>• Наявність декількох власників інтелектуальної власності потребує отримувати згоду усіх власників при угодах з об'єктами інтелектуальної власності</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know – how і власні технології, що патентуються</li> <li>• Створення бренду продукції</li> <li>• Чітка стратегія розширення на міжнародні ринки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нова продукція конкурентів</li> <li>• Часткова залежність від партнерів</li> <li>• Може виникнути необхідність великих інвестицій для розвитку мережі дистрибуції інноваційної продукції</li> </ul>

Таблиця 2.2 – Приклад матриці SWOT-аналізу

	Один з лідерів на ринку українських виробників інноваційної технології і продукції	Відсутність власного великого промислового виробництва і сертифікації за міжнародними стандартами
Можливості розширення ринків збуту на зарубіжні країни	Замкнений цикл НДДКР і виробництва дозволяє забезпечувати лідируюче положення на ринку і розширення ринків збуту	Розширення ринків збуту на ринки Західної Європи і США робить проект економічно ефективним і привабливим для інвесторів що дозволить притягнути засоби для створення власного серійного виробництва інноваційної продукції і її сертифікації за вимогами країн, на ринки яких вона поставлятиметься
Сильна залежність від партнерів, у т.ч. іноземних	Збільшення кількості постійних партнерів і встановлення міцних ділових зв'язків з ними	У рамках проекту для постачання інноваційної продукції на зарубіжні ринки передбачається виробництво, упаковка і маркірування інноваційної продукції з локалізацією для цих ринків

Спільний аналіз сильних і слабких сторін проекту комерціалізації технологій, а також потенційних небезпек і можливостей, пов'язаних з його реалізацією для первинних чинників наводиться в матриці SWOT-аналізу (див. Таблицю 2.2).

Результати спільного аналізу сильних і слабких сторін проектів комерціалізації технологій, а також потенційних небезпек і можливостей, пов'язаних з їх реалізацією використовуються для складання рекомендацій по розробці маркетингової стратегії проектів комерціалізації технологій.

## 2.5 Методика LIFT і технологічний аудит

Методика LIFT (Linking Innovation, Finance and Technology) розроблена у рамках 5-ї рамкової програми Європейської Комісії за участю корпорації INBIS (Великобританія) для визначення міри можливої комерціалізації інноваційних технологій. Методика об'єднує проведення технологічного аудиту і бізнес-планування і по суті є методом відбору проектів комерціалізації технологій для фінансування. Методика не претендує на повноту відповідей на всі питання, що виникають при технологічному аудиті, але дає певний зріз стану проекту комерціалізації технологій.

Технологічний аудит за методикою LIFT, як правило, проводиться командою з трьох експертів, які є фахівцями з комерціалізації технологій по роботі з інтелектуальною власністю і по економіці інновацій. Процедура технологічного аудиту складається з трьох частин:

- I. Заповнення анкети проекту комерціалізації технологій.
- II. Інтерв'ю експертів з розробниками/ дослідниками/ менеджерами інноваційної компанії.
- III. Видача укладення експертами, що проводили аудит.

Якщо одна організація представляє декілька проектів, то по кожному з них заповнюється окрема анкета. Термін заповнення анкети – три робочі дні з моменту її отримання. Заповнена анкета пересилається по електронній пошті, адреса якої вказується в інструкції. Питання інтерв'ю готуються експертами на підставі аналізу даних анкети. При цьому під час інтерв'ю усуваються усі неясності, а приведені фактологічні і кількісні дані повинні знайти своє документальне підтвердження. Під час проведення інтерв'ю просяться ряд документів, перелік яких може включати наступні документи, але не обмежуватися ними (при їх наявності):

- бізнес-план проекту;
- відгуки потенційних покупців на комерційний продукт (КП), вироблюваний за проектом комерціалізації технології, або їх координати;
- документи, що характеризують ринок КП;
- технічний опис використовуваного устаткування;
- резюме основних виконавців проекту;
- копії патентів, звітів про патентні дослідження, документальні докази патентної чистоти КП;
- усі документи наявні між організацією-розробником і виробником КП.

Час інтерв'ю в одній організації – дві години. На підставі отриманої інформації експерти проставляють бали по кожному індикатору, що характеризує проект. Результати технологічного аудиту передаються організації-заявникові по стандартній формі.

Структура методики LIFT. Методика будується за модульним принципом і складається з розділів, що дозволяють оцінювати різні сторони інноваційного проекту. До складу методики входять наступні розділи:

- Загальні відомості про проект комерціалізації технології і організації – утримувача проекту

- 1) Загальні відомості про проект комерціалізації технології.
  - 2) Оцінка завершеності етапів життєвого циклу проектів (дається автором проекту).
  - 3) Загальні відомості про організацію, що представляє проект (якщо проект подається організацією).
- Стадія розвитку проекту комерціалізації технології
- 1) Який стан проекту? Чи реалізовується він технічно? На якій стадії знаходиться розробка (лабораторний макет, експериментальний зразок, серійний зразок і тому подібне).
  - 2) Як глибоко вивчений ринок майбутнього продукту? Є або чи реалізується стратегія маркетингу?
  - 3) Обґрунтована і чи достатня сума необхідних вкладень і наскільки пропрацювали схеми фінансування і повернення вкладених коштів? Як вони реалізуються?
  - 4) Як узгоджується технічна, ринкова і фінансова стадії розвитку проекту?
  - 5) Який ринковий потенціал проекту, тобто які перспективи ринку майбутнього продукту і обґрунтованість прогнозів продажів?
- Науково-технологічний потенціал проекту

Головні питання розділу :

- 1) Чи можуть наукові результати, що лежать в основі інноваційного проекту дати конкурентні переваги новому товару на світовому або українському ринках?
- 2) Чи можуть технології виробництва товару або технології, що закладаються в новий товар дати йому конкурентні переваги на світовому або російському ринках?



3) Чи є об'єкти інтелектуальної власності, чи дозволить стратегія її використання посилити переваги нового товару на світовому або російському ринках?

– Кадровий потенціал колективу проекту (організації)

Головні питання розділу :

1) Як колектив використовував і використовує ресурси, наявні в його розпорядженні?

2) Наскільки стабільний колектив? Які чинники забезпечують стабільність?

3) Які загальні цінності об'єднують колектив?

4) Яка динаміка розвитку колективу?

5) Чи є приклади успішної історії колективу (науковою, виробничою, соціальною)?

– Відповідність міжнародним стандартам

Головним питанням розділу є наступний:

Яка міра відповідності проекту вимогам міжнародного стандарту ІСО 9001 Системи менеджменту якості?

– Рівень взаємодії організації розробника науково-технічної продукції (НТП) і промислового партнера

Анкета попереднього письмового опитування (заповнюється спільно організацією-розробником НТП і організацією-промисловим партнером) :

1) Відомості про організацію.

2) Доцільність реалізації проекту на цьому підприємстві.

3) Організаційно-правова структура взаємодії партнерів.

4) Правова готовність партнерів до реалізації проекту.

5) Рівень спільного опрацювання проекту.

– Рівень менеджменту організації (колективу), комерційна зрілість проекту

Метою анкетування і інтерв'ю є отримання обґрунтованої відповіді на головні питання:

1) Чи добре пристосована організація (колектив проекту) до рішення складної задачі виведення технологічного продукту на ринок?

2) Чи готові вище керівництво менеджмент і персонал організації (колектив проекту) до роботи і взаємодії з клієнтами (покупцями, замовниками), промисловими партнерами, владою в інноваційній сфері?

3) Чи може організація стати істотним елементом регіональної інноваційної системи наприклад, ядром науково-технологічного кластера?

– Очікуваний ефект від реалізації інноваційного проекту

1. Очікуваний ефект від реалізації інноваційного проекту визначається на основі інформації, отриманої в попередніх розділах. Вибір визначуваних ефектів і характеристик ефективності залежить від мети аналізу і вимог Замовника.

Метод бальної оцінки проекту комерціалізації технології за методикою LIFT.

- Проект комерціалізації технологій оцінюється по індикаторах, кожен з яких має бальну шкалу від 1 до 5.
- Індикатори діляться на дві групи: індикатори привабливості проекту і індикатори, що визначають ризики проекту.
- Бал по кожному індикатору можна визначити за допомогою карти оцінки проекту у якій описані критерії оцінки проекту по кожному індикатору на той або інший бал. Це експертна оцінка, яка приймається колективно усіма експертами, що беруть участь в аудиті.
- Після того, як бал по кожному індикатору визначений розраховується сума балів по групі індикаторів привабливості проекту. Максимальна сума балів, яку може отримати проект, 50 (десять індикаторів по п'ять балів).

- Індикатори, що визначають ризики проекту, грають роль тільки тоді, коли їх значення складає 2 або 1 бал. Якщо значення такого індикатора 3 бали і вище те проект по цьому індикатору можна віднести до неризикованих. Проте якщо індикатор має значення 2, то з суми, отриманої по групі індикаторів привабливості проекту, віднімається 1 бал, а якщо значення індикатора дорівнює 1, то з названої суми віднімається 3 бали. Таким чином, теоретично проект, що набрав максимальну суму балів по привабливості (50), може у результаті отримати негативну оцінку (10), якщо усі 20 індикаторів, що характеризують ризик цього проекту, матимуть значення, рівне 1.
- Якщо підсумкова сума балів після віднімання дорівнює 40 і більше, то проект є пріоритетним – його реалізація може бути розпочата вже зараз. Якщо підсумкова сума балів між 25 і 40, то проект є перспективним – над ним ще треба працювати. Якщо підсумкова сума балів менше 25, то проект є проблемним – у нього значно більше слабкостей, ніж переваг.

## 2.6 Методологія оцінки перспектив комерціалізації TAME™ (Technology And Market Evaluation)

Система TAME™ розроблена компанією Lambic Innovation Ltd з метою забезпечення чітко структурованого підходу до оцінки технології і ринку для її комерціалізації. Таким чином Система TAME™ [21] застосовується як методика системної оцінки об'єктів інтелектуальної власності і їх комерційного потенціалу. Проблема з інноваційними технологіями часто полягає в тому що для їх оцінки не існує кількісних параметрів і експерти вимушені покладатися на суб'єктивні судження.

Проте, зазвичай буває досить обкреслити ринкові перспективи застосування нової технології, оцінити можливості і дати прогноз витрат щоб потенційні інвестори вирішили, працювати з пропонованою технологією надалі або ні.

Система TAME™ спирається на 5 основних критеріїв оцінки:

- Сильні сторони і обширність ринкових застосувань, що забезпечуються об'єктом інтелектуальної вартості.
- Суть нової технології.
- Проблеми комерціалізації технології.
- Проблеми сприяння процесу комерціалізації технології.
- Комерційні питання.

Для оцінки кожного з цих розділів розроблені запитальники з ранжируемими відповідями. Основним завданням системи в цілому є системний підхід до перспектив комерціалізації. Це пов'язано з тим, що оцінка різних технологій за різними критеріями буває неоднозначною. Наприклад, фармацевтичні технології характеризуються високими ризиками через велику кількість адміністративних бар'єрів, вимоги сертифікації великій тривалості доклінічних і клінічних випробувань. З іншого боку, ринок фармацевтичної технології може бути величезним і його потенціал може значно перевищувати витрати і ризики комерціалізації технології. Тому при оцінці перспектив комерціалізації необхідно розглядати систему в цілому, а не у вигляді розрізнених частин. Метод ранжирування (тобто простановки балів залежно від відповідей на питання) дозволяє у результаті отримати комплексну оцінку, при цьому відповідь на кожне питання ранжирується по 5-ти бальній шкалі. Максимальна кількість балів, яка може отримати технологія по цій системі оцінки, складає 200 [33]. Для деяких технологій необхідно проводити декілька системних оцінок для різних умов наприклад, окремі оцінки по усіх категоріях для певних географічних ринків.

У розділі *оцінки інтелектуальної власності* задаються наступні питання:

- Наявність звіту про патентну експертизу.
- Термін дії патенту з моменту експертизи.
- Інші зовнішні оцінки інтелектуальної власності при проведенні зовнішньої експертизи патенту або іншого об'єкту інтелектуальної власності.
- Суть винаходу.
- Об'єм виняткових прав на об'єкт інтелектуальної власності.
- Можливість конфліктів з раніше створеними винаходами.
- Набір видів охорони інтелектуальної власності (один вид або декілька).
- Можливість посилити охорону інтелектуальної власності або створити портфель об'єктів інтелектуальної власності, тобто чи є інші об'єкти інтелектуальної власності, які можуть збільшити цінність оцінюваної?
- Потенціал посилення інтелектуальної власності за рахунок додаткових НДДКР.
- Чи вільна інтелектуальна власності від зобов'язань, конфліктів?

У розділі *оцінки технології* оцінюються наступні параметри:

- Альтернативні/ конкуруючі технології.
- Повнота технології.
- Новизна технології

(в цілому, не для цієї специфічної сфери застосування).

- Альтернативні рішення, які можуть замінити технологію.
- Стандарти, яким повинна відповідати технологія.

У розділі *оцінки комерціалізації технології* ставляться бали з наступних питань:

- Об'єм додаткових робіт, які повинна виконати особа, що придбаває патент/ ліцензію.

- Технічне сприяння необхідне або наявне після здійснення трансферу технології.
- Технічне сприяння, необхідне в процесі трансферу технології.
- Ліцензійні обмеження.
- Правові обмеження.
- Свобода використання технології.
- Наскільки легко забезпечити охорону технології і запобігти порушенням патентного права.

У розділі *оцінки технічного сприяння* необхідно оцінити:

- Наявний рівень технічної підтримки.
- Досвід надання технічної підтримки винахідниками.
- Досвід винахідників в частині комерціалізації розробок.
- Особа винахідників/ розробників.
- Репутація винахідника/ наукового колективу.

У частині *оцінки можливостей ринкового застосування і комерціалізації технології* необхідно оцінити:

- Місцезнаходження технології.
- Сфери застосування технології.
- Можливості географічної сегментації ринку.
- Прогноз завоювання частки ринку.
- Оцінка розмірів роялті.
- Суть сектора ринку, на якому застосовуватиметься технологія.
- Профіль кінцевих споживачів.
- Інерція споживчого ринку – наскільки швидко сприйнятливий до технологічних інновацій.
- Чи є прямі конкуренти, що використовують схожі технології.
- Чи є непрямі конкуренти (наприклад, альтернативні рішення що використовують інші підходи для задоволення тієї ж потреби).
- Рівень технології – проривна технологія або технологія, що удосконалює наявні технології.

Якщо ринок ділиться на декілька сегментів, то для кожного з них рекомендується оцінити:

- Перспективи росту ринку
- Профіль кінцевого споживача
- Рівень технології – проривна технологія або технологія, що удосконалює наявні технології
- Конкуренція
- Період повернення інвестицій
- Очікуваний термін життя продукції або послуг
- Яку частину кінцевої продукції створює технологія, захищена правами на інтелектуальну власність.

Після проведення оцінки по усіх розділах складається виконавче резюме і оцінка сегментів ринку з порівняльним аналізом оцінок по різних розділах. Потім складаються рекомендації. Виконавче резюме і оцінка сегментів ринку складаються у вигляді таблиць (див рис. 2.2):

	Висновки	Бал (%)
Інтелектуальна власність		
Технологія		
Трансфер технології		
Сприяння		
Можливості комерціалізації		
РАЗОМ:		
Оцінка сегментів ринку		
Сектор (продукція/послуги)	Висновки	Бал (%)
Рекомендації:		

Рисунок 2.2 – Приклад виконавчого резюме

В результаті дослідження були виявлені наступні проблеми в документальному забезпеченні на усіх стадіях аналізу процесу комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ:

- майже 100% вітчизняних ВНЗ мають розрізнене стихійне документальне забезпечення;
- в існуючих пакетах документів процес комерціалізації не поділяється на стадії, і відповідно, не має зразків оформлення документів;
- дуже мало уваги приділяється підготовчому етапу процесу комерціалізації, а саме його належне виконання призведе до покращення результатів впровадження розробок науково-дослідної діяльності вчених: скороченню строку пошуку партнерів, зменшенню витрат на переробку розробки, скороченню витрат часу персоналу тощо.

Перелік вище вказаних проблем дозволяє розробити в четвертому розділі пропозиції щодо напрямків розробки прикладних рекомендацій відносно документального забезпечення поетапного аналізу процесу комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ.



РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПРОВЕДЕННЯ ПОЕТАПНОГО АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ  
КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ НА  
ПРИКЛАДІ КНЦ «ПОЛІТЕХ-КОНСАЛТ»

3.1 Стисла характеристика консультаційно-навчального центру з підприємницької та інноваційної діяльності «Політех-Консалт» Одеського національного політехнічного університету

Консультаційно-Навчальний Центр з підприємницької та інноваційної діяльності «Політех-Консалт» (далі КНЦ) є структурним навчально-дослідним безприбутковим підрозділом Одеського національного політехнічного університету. У своїй роботі КНЦ керується Постановою кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності», наказ МОНУ, МЕНУ, МФУ від 23.07.2010 р. № 736/902/758 «Про затвердження порядків надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами», нормативними документами Міністерства освіти та науки України, іншими нормативними актами діючого законодавства, Статутом ОНПУ, а також Положенням КНЦ.

Організаційна структура КНЦ складається з таких відділів та лабораторій:

- лабораторія бізнес-реінженірінгу та бізнес-планування
- лабораторія систем автоматизації та ІТ-технологій
- відділ підготовки та перепідготовки персоналу – «Багатопрфільний тренінг-центр МТЦ «Політех-Профі»»
- відділ «Віртуальний бізнес-інкубатор «Інноватика»»

Кількість та зміст діяльності відділів та лабораторій встановлюються ринковим попитом на конкретні послуги КНЦ та можуть змінюватися.

*Метою* створення та функціонування КНЦ є комплексне рішення таких завдань:

- впровадження у навчальний процес компетентнісного підходу;
- активізація участі ОНПУ у інноваційно-інвестиційних та підприємницьких процесах регіону, країни та світу;
- комерціалізація навчальних та навчально-технічних розробок вчених ОНПУ;
- активна участь у процесі формування підприємницького середовища Одеського регіону;
- кадрове забезпечення зазначених процесів, залучення до навчання базовим та новітнім технологіям підприємницької та інноваційної діяльності співробітників вузів, підприємств та установ, студентів, аспірантів, підприємців, безробітних та ін.

*Основні задачі* КНЦ:

а) Підвищення професійного рівня інноваційної та підприємницької підготовки населення шляхом надання освітніх послуг юридичним та фізичним особам у формі навчання на професійних курсах або участі в лекторіях та семінарах-тренінгах з різних питань підготовки, організації та здійснення підприємницької та інноваційної діяльності.

б) Надання інноваційних та дослідницьких послуг в галузях:

- маркетингу, менеджменту, стратегічного управління розвитком підприємства, управлінського обліку, аналізу та аудиту, бухгалтерського та податкового обліку та планування,
- розробка, аналіз та оцінка стратегії розвитку та модернізації бізнесу, бізнес-планів, проведення їх незалежної експертизи тощо,
- конструкторського і техніко-технологічного забезпечення інноваційної та іншої діяльності промислових, консалтингових та інших підприємств,

- формування систем контролю, комп'ютеризованих систем обробки інформації, бізнес-реінжинірингу систем менеджменту,
- сучасної мікропроцесорної техніки, яка використовується у системах автоматизації,
- інших напрямках за запитом замовника, що пов'язані з підвищення ефективності підприємницької та інноваційної діяльності.

в) Надання консультативних послуг різним категоріям населення (учнівській молоді, аспірантам, докторантам), підприємствам і організаціям різних форм власності та економічних видів діяльності, приватним особам з питань різних аспектів підприємницької, інноваційної та науково-дослідницької діяльності: підготовки і проведення маркетингових досліджень ринку, податкового планування, дотримання вимог податкового законодавства України, розробки та впровадження техніко-технологічних, організаційно-економічних та інших інновацій тощо.

КНЦ здійснює такі *функції*:

- Встановлює навчально-практичні та наукові контакти з провідними факультетами, кафедрами, дослідницькими, консалтинговими та інноваційно-інвестиційним центрами, фірмами та установами України та світу з метою підвищення конкурентоздатності знань та вмінь, отриманих в КНЦ. Приймає участь в міжнародних конференціях, круглих столах, майстер-класах з проблем інноваційного та проектного менеджменту, маркетингу, обліку та аудиту, комп'ютерної інженерії тощо.
- Проводить тематичні або комплексні навчально-наукові дослідження на запит вітчизняних та зарубіжних замовників, що пов'язані із загальним профілем досліджень наукових шкіл вчених ОНПУ.

– Створює тимчасові творчі колективи для спільного виконання інноваційних, інвестиційних, консалтингових, навчальних або комплексних проектів з багатоканальним фінансуванням.

– Проводить заняття на професійних курсах:

1) з актуальних сучасних технологій управління бізнесом за напрямками:

- організація та ведення консалтингу,
- маркетинг та його технології,
- рекламний менеджмент та комунікаційна політика підприємства,
- податковий облік та податкове планування на базі дотримання вимог податкового законодавства України,
- бухгалтерський облік за діючими стандартами,
- стратегічне, тактичне та операційне управління суб'єктами підприємницької діяльності,
- корпоративне управління,
- цінні папери ( акції, векселі тощо) та приватизація,
- бізнес-планування,
- інвестиційний та інноваційний менеджмент,
- управлінський аналіз діяльності підприємств та бюджетування,
- оптимізація організаційних структур бізнесу (диверсифікація, франчайзинг, корпоратизація тощо) ті бізнес-реінженірінг,
- інформаційні технології в бізнесі,
- автоматизація бізнес-процесів виробництва та управління, побудова комп'ютеризованих систем автоматизації,
- інших тематик на запит замовників, що не відображені в даному списку.

2) сучасних технологій розробки та впровадження організаційних, конструкторських і техніко-технологічних інновацій (проектування, виробництва та ремонту) в галузях за напрямками:

- мікропроцесорна техніка, яка використовується у системах автоматизації,
- автоматизація розрахунків в проектуванні механічних та інших систем,
- комп'ютерне моделювання агрегатів та пристроїв,
- технології ремонту техніки в умовах неспеціалізованих підприємств,
- підвищення якості та зниження собівартості продукції, оптимізація технологічних процесів,

3) інших тематик за запитом замовників, що не відображені в даному списку.

Підвищує кваліфікацію:

- співробітників бухгалтерії, відділів маркетингу, логістики, реклами тощо, спеціалізованих консалтингових організацій, підприємств, фірм та приватних підприємців в межах лекторіїв та семінарів-тренінгів з питань організації та здійснення підприємницької діяльності та її окремих аспектів; психологічних аспектів підприємництва; різних аспектів здійснення інноваційної діяльності в техніці, технології та менеджменті;
- інженерно-технічних співробітників підприємств та установ, приватних підприємців з питань використання сучасної мікропроцесорної техніки в системах автоматизації та її окремих аспектів в межах курсів, лекторіїв та семінарів-тренінгів.
- Підвищення кваліфікації викладачів вищих навчальних закладів у напрямку викладання курсів відповідно до пункту 3.7.
- Надає сервісні та інженерні послуги в галузі електронних та комп'ютерних систем, засвоєння комп'ютерної техніки, застосування мікропроцесорної техніки.

- Надає послуги з удосконалення економіко-організаційного механізму управління для організацій та фірм Одеси, України та світу за їх замовленнями.
- Розробляє та тиражує навчально-методичні матеріали і навчально-наукові програми та інші документи, що забезпечують освітню та консультаційну діяльність КНЦ та його відділів та лабораторій.
- Проводить профорієнтаційну діяльність в студентських колективах, що передбачає знайомство студентів з актуальними напрямками сучасного менеджменту та маркетингу в економічній та технічній сферах діяльності.
- Здійснює консультаційну діяльність в межах підвищення кваліфікації співробітників кафедр, аспірантів та докторантів ОНПУ та інших вищих навчальних закладів з питань маркетингу, обліку, аудиту, економічних проблем, самоменеджменту, побудови комп'ютерних систем та мереж, використання сучасної мікропроцесорної техніки та ін., методики викладання та змісту навчальних дисциплін, коло яких формується відповідно до навчальних планів ОНПУ або іншого вищого навчального закладу.
- Організує гуртки (факультативи) з тематичних маркетингових та комунікаційних технологій, комп'ютерної підготовки, функціонального управління (планування, обліку та аналізу, інноваційного та інвестиційного менеджменту, техніки і технології тощо), побудови комп'ютерних систем та мереж, використання сучасної мікропроцесорної техніки, професійних іноземних мов, згідно щорічних планів розвитку КНЦ.
- Організує літні курси, школи, семінари, олімпіади та виставки.

Організація роботи:

- Діяльність КНЦ заснована на принципах самофінансування і госпрозрахунку.
- Формування контингенту слухачів здійснюється на основі рекламно-інформаційної діяльності КНЦ на запит окремих фізичних і юридичних осіб.

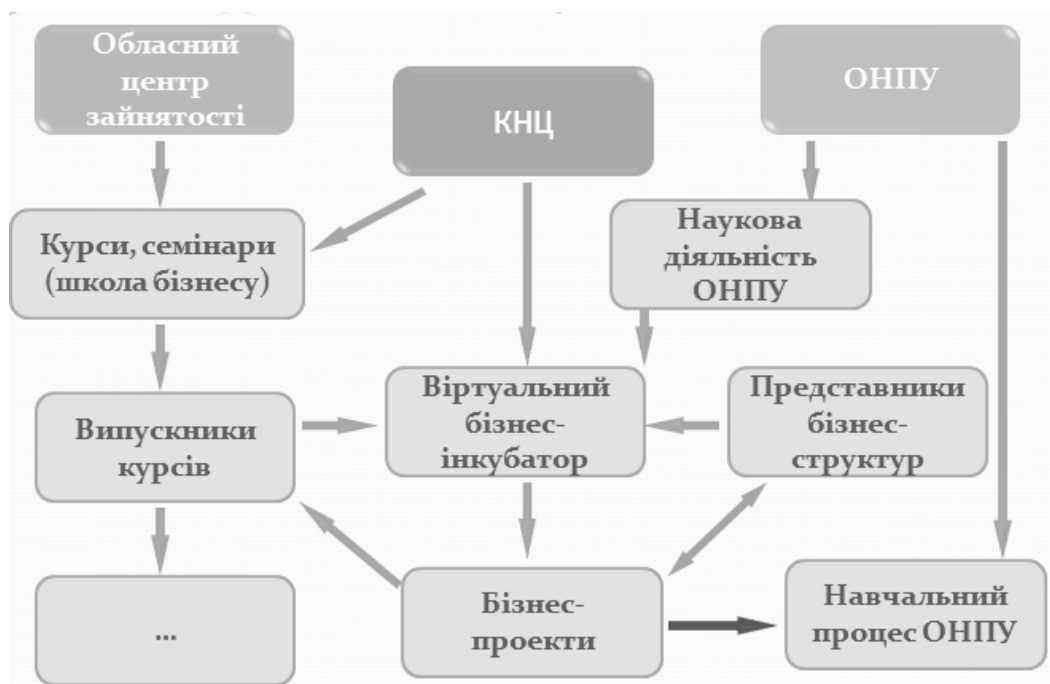


Рисунок 3.1 – Схема взаємодії КНЦ, ОНПУ та інших суб'єктів господарчої діяльності

### 3.2 Характеристика ВБІ «Інноватика» – наукового структурного підрозділу КНЦ з питань комерціалізації проектів

Віртуальний бізнес-інкубатор «Інноватика» є науковим підрозділом консультаційно-навчального центру з підприємницької та інноваційної діяльності «Політех-Консалт» Одеського національного політехнічного університету.

Метою створення та функціонування Підрозділу є комплексне рішення таких завдань:

- комунікаційна, інформаційна і економічна підтримка малого і молодіжного інноваційного підприємництва регіону, країни та світу;
- формування підприємницької інфраструктури шляхом підтримки і розвитку мережі дистанційних консультацій бізнесу;
- формування інноваційної інфраструктури у вузах і прискорення трансферу його інноваційних розробок в бізнес-середовищі;
- сприяння створенню і підтримка різного типу інкубаторів малого бізнесу, в т.ч. інноваційних;
- сприяння Обласному, міському і районним центрам зайнятості в створенні робочих місць в Одеському регіоні і м. Одесі.

Основні задачі Підрозділу:

- комерціалізація розробок науково-дослідної діяльності ОНПУ та інших ВНЗ;
- просування наукових розробок вчених і студентів університету на ринок інновацій та їх подальший супровід;
- маркетингові і аналітичні роботи, надання консультаційних послуг із становлення, розширення та реорганізації бізнесу і його напрямів;
- сприяння організації підготовки та перепідготовка кадрів бізнесу, навчання сучасним технологіям управління проектами і бізнесом;
- забезпечення інформаційного обміну між розробниками інновацій і сферою їх комерціалізації та використання між представниками малого бізнесу різних сфер економічної діяльності;



- розширення ринку інноваційних технологій та продуктів для малого бізнесу шляхом залучення вузівських новаторів.

Для вирішення покладених задач Підрозділ виконує такі функції:

- Проведення консультаційних, маркетингових і аналітичних робіт щодо становлення, розширення і реорганізації бізнесу і його напрямів на запит вітчизняних та зарубіжних замовників.
- Сприяє формуванню тимчасових творчих колективів для спільної проведення досліджень, розробки інноваційних технологій та продуктів для малого бізнесу з багатоканальним фінансуванням та пов'язані із загальним профілем наукових досліджень університету.
- Встановлює науково-практичні контакти з провідними факультетами, кафедрами, дослідницькими, консалтинговими та інноваційно-інвестиційним центрами, фірмами та установами України та світу з метою збору інформації щодо наукових розробок для створення інформаційної бази по пропозиціях такого роду діяльності.
- Проводить разом з іншими підрозділами університету моніторинг і аналіз результатів наукових розробок вчених і студентів університету та для своєчасного виявлення тих, які мають комерційний потенціал.
- Сприяє комерціалізації наукових розробок на ринок інновацій шляхом їх удосконалення економічного обґрунтування та реклами, налагодження контактів із потенційними покупцями, тощо.

Підрозділ має право:

а) Одержувати в установленому порядку всі необхідні для роботи Підрозділу документи університету та його структурних підрозділів.

б) Залучати працівників університету до виконання робіт відповідно до компетенції Підрозділу.

в) Підрозділ на добровільних засадах може бути учасником наукових і громадських об'єднань, якщо це сприяє поліпшенню його діяльності.

Діяльність Підрозділу заснована на принципах самофінансування та держрозрахунку.

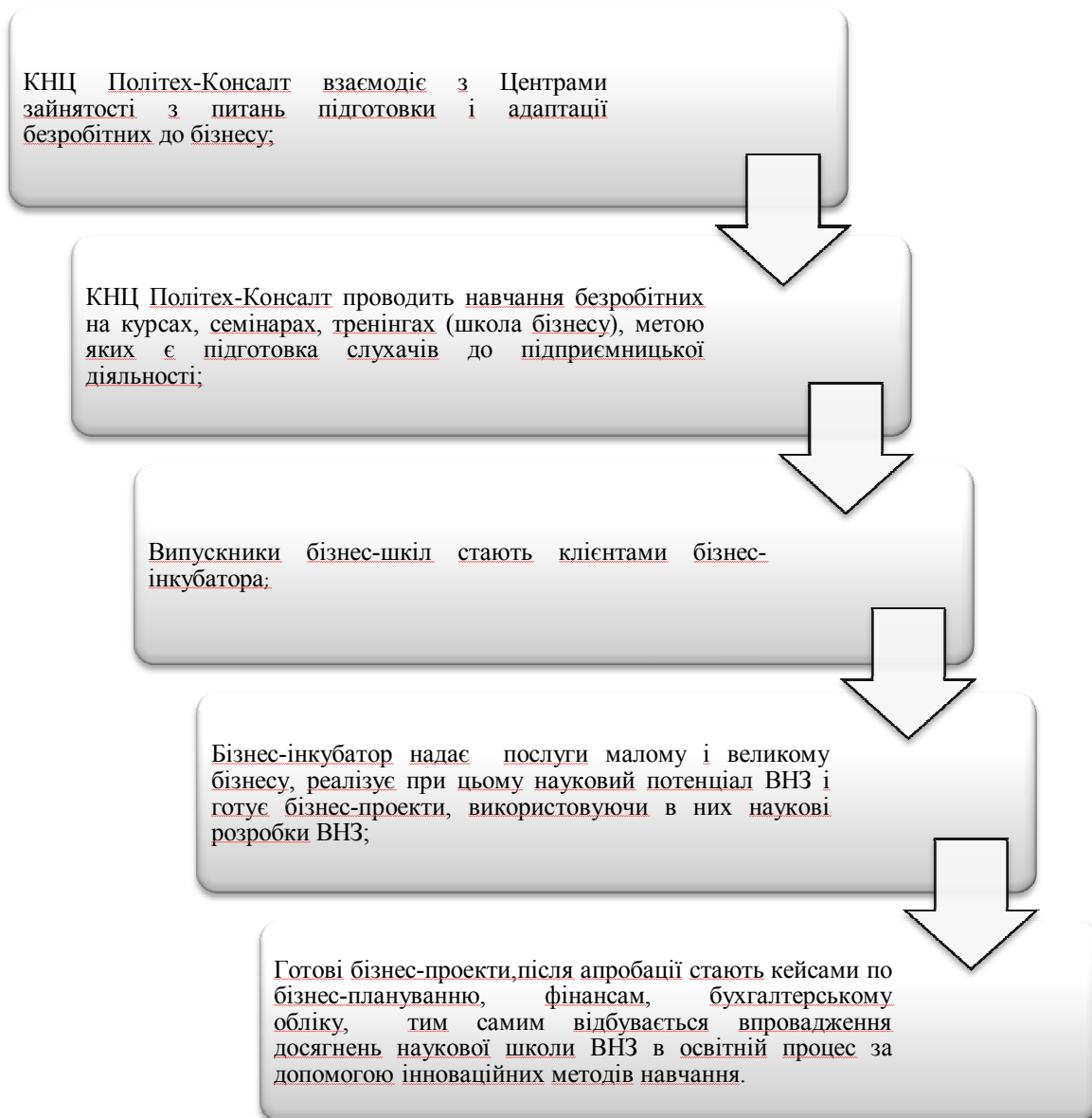


Рисунок 3.2 – Місце і роль ВБІ в структурі КНЦ «Політех-Консалт»

### 3.3 Аналіз передумов розробки документального забезпечення на усіх стадіях аналізу комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ

У своїй діяльності КНЦ «Політех-Консалт» використовує наступні документи на усіх стадіях аналізу комерціалізації науково-дослідної діяльності:

#### 1. Договір

Серед способів розпорядження правами на об'єкти інтелектуальної власності центральне місце займає передача їх за договором. Саме договір є основним інструментом узгодження волі сторін і врегулювання інтересів в умовах ринкової економіки. Таким чином, суб'єктам цивільних правовідносин дається правова свобода, і вони самі встановлюють взаємні права й обов'язки, яких згодом повинні невідступно дотримуватися.

Об'єкти інтелектуальної власності (далі — ОІВ) можуть бути предметом договорів про створення (передачу) науково-технічної продукції (далі — НТП), про надходження права, договору між автором і роботодавцем, договору про спільне користування правами ІВ, ліцензійних договорів, договору застави й інших, а також можуть бути внесені до статутного фонду господарчого товариства як внесок одного з учасників.

З'ясування сутності і змісту цих договорів становить не тільки науковий, але й практичний інтерес, тому що в цій галузі існує деякий правовий вакуум, що створився в силу недостатньої розвиненості цивілізованих відносин інтелектуальної власності і законодавства в цій сфері в Україні.

З правової сторони необхідно відзначити, що згідно зі ст. 13 Конституції України [1] держава забезпечує захист прав усіх суб'єктів права власності і господарювання та соціальну спрямованість економіки. Усі суб'єкти права власності рівні перед законом. Крім того, рівність усіх

суб'єктів права власності перед законом закріплено також у Законі «Про власність».

При вступі у правовідносини по створенню ОІВ важливо визначити правовий статус сторін договору. Як сторони за договором можуть виступати будь-які суб'єкти, але частіше це юридичні особи (об'єднання, підприємства, організації, установи, міністерства, відомства).

Відносно розподілу прав на об'єкти права ІВ, створені при виконанні НДР, ДКР та проектно-конструкторських робіт (далі — ПКР) і наступному введенні їх результатів у господарський обіг, мають місце два аспекти проблеми. Перший – створення ОІВ при виконанні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що фінансуються з державного бюджету (по держзамовленню). Використання результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, які фінансуються з держбюджету, має першорядне значення для економіки України, оскільки веде до підвищення конкурентоздатності української промисловості і залучення додаткових коштів у бюджет за рахунок введення в господарський обіг ОІВ. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом закріплення за державою прав на результати науково-технічної діяльності, в тому числі на інтелектуальну власність, створену за рахунок коштів державного бюджету. У цьому випадку держава має стати суб'єктом права інтелектуальної власності. Виникає запитання, ще до кінця не вирішене: які органи повинні бути уповноважені виступати від імені власника? Другий аспект — створення ОІВ при виконанні НДР і ДКР за замовленнями сторонніх організацій (замовників) і їхнє наступне введення в господарський обіг.

Виходячи з наведених вище аспектів, виникає різний правовий статус Замовника і Виконавця за договором на створення (передачу) ОІВ і порядок розпорядження ІВ. При укладанні договорів, спрямованих на одержання науково-технічних результатів, необхідно визначити вид зобов'язань, від яких залежить розподіл створюваної ІВ між сторонами.

У випадку, коли замовником виступає міністерство (відомство) чи інший державний орган, укладається державний контракт. Предметом контракту є робота, визначена технічним завданням Замовника, погодженим з Виконавцем. За контрактом на виконання науково-дослідних робіт Виконавець зобов'язується провести обумовлені технічним завданням замовника наукові дослідження; за контрактом на виконання дослідно-конструкторських і технологічних робіт — розробити зразок нового виробу, конструкторську документацію на нього чи нову технологію, а Замовник зобов'язується прийняти роботу й оплатити її. При укладанні контракту сторони погоджують порядок використання результатів робіт, включаючи інтелектуальну власність.

Як правило, за державним контрактом виключні права на використання інтелектуальної власності належать Замовнику. Однак Виконавець і Замовник можуть домовитися про спільне використання створеної інтелектуальної власності. При цьому Замовник і Виконавець забезпечують відповідну охорону ІВ, тобто Виконавець за узгодженням із Замовником забезпечує подачу у встановленому порядку заявок і одержання охоронних документів, а також укладає із Замовником договір про використання результатів ІВ, створеної при виконанні контракту. Правові ускладнення можуть виникати в тому випадку, якщо створення і впровадження у виробництво ОІВ передбачалося здійснювати на основі державної програми за рахунок коштів держбюджету, але, профінансувавши проведення НДР, держава не має фінансової можливості здійснити впровадження.

Щоб залучення інвестора до впровадження ОІВ, створеного по держзамовленню, було правомірне і можливе, доцільно в договірному порядку врегулювати питання розподілу права власності на ОІВ, а саме — укласти договір про спільне користування ОІВ, якщо Виконавець і Замовник є співвласниками охоронного документа, або ліцензійний договір, якщо право власності належить Замовникові в особі державного

органу влади чи управління. У договорі про спільне користування ОІВ доцільно передбачити можливість внесення прав на ОІВ як внесок у статутний фонд при створенні господарчих товариств.

Інтелектуальну власність необхідно розмежовувати на попередню і створювану. Попередня ІВ, що належить учасникам договірних відносин, це власність, використання якої необхідне для виконання робіт за контрактом або за іншою угодою. Залежно від виду договірних зобов'язань необхідно точно визначити обсяг прав кожної сторони на використання попередньої інтелектуальної власності, а також умови і порядок реалізації цих прав. Використання попередньої ІВ має бути забезпечене відповідними заходами правової охорони.

Створювана ІВ – об'єкт виключного права на отримані при виконанні робіт результати. Кожна з договірних сторін повинна мати право на використання створюваної ІВ. При цьому мінімальний обсяг прав повинен складатися з права кожної договірної сторони використовувати створювану ІВ для власних потреб.

На погляд деяких авторів [33], основними факторами, що впливають на розподіл ІВ між Виконавцем і Замовником, є: вид (характер) договірних зобов'язань; внесок кожної сторони договору у виконувану роботу; внесок кожної сторони в попередню ІВ; наміри, можливості і зобов'язання кожної сторони забезпечити правову охорону ІВ; можливість наступного використання створюваної ІВ кожною стороною, а також можливість спільного використання.

Замовником за договором на створення (передачу) НТП найчастіше виступає майбутній виробник продукції з використанням створюваної інтелектуальної власності.

До нинішнього часу господарюючими суб'єктами при укладенні договору застосовується типова форма договору на створення (передачу) НТП, що була затверджена постановою Державного комітету СРСР з науки і техніки від 19 листопада 1987 р. № 435 і погоджена з Держпланом СРСР,

Мінфіном СРСР, Держкомціном СРСР, Держарбітражем СРСР (див. додаток А).

З моменту затвердження типової форми договору Україна стала незалежною суверенною державою й існує в умовах переходу до ринкової економіки. У зв'язку з цим прийнята нова нормативна база, що регулює діяльність юридичних і фізичних осіб у різних галузях, у тому числі й у сфері інтелектуальної власності. Внаслідок цього форма договору на створення (передачу) НТП має зазнати істотних змін.

Як правило. Замовник найчастіше бажає одержати право власності на розроблену за договором науково-технічну документацію (далі — НТД) і право інтелектуальної власності на всі результати, отримані в ході виконання роботи за договором. Свої вимоги Замовник пояснює принципом «усі права має той, хто платить гроші». Цей принцип суперечить чинному законодавству. Другим аргументом і оманною багатьох замовників є те, що під роботодавцем винахідника, який створює винахід за службовим завданням Виконавця, Замовник розуміє себе, оскільки, знову ж, платить Виконавцеві гроші за розроблення. У правовому відношенні таке трактування позбавлене підстави, тому що в Законі «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [55] дається визначення роботодавця як особи, що найняла працівника (винахідника) за трудовим договором (контрактом).

Отже, у Замовника немає правових підстав вимагати закріплення за собою виключного права власності на результати, отримані в процесі створення НТП за договором.

Це право відповідно до Закону «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [3] належить винахідникові, а якщо винахід службовий — роботодавцеві. Такий підхід Замовника не дозволяє достатньою мірою захистити права справжнього автора ІВ, наприклад, автора винаходу або твору. Відповідно до Закону «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» право на одержання патенту на службовий винахід має

роботодавець винахідника. Службовий винахід — це винахід, створений працівником у зв'язку з виконанням посадових обов'язків чи з дорученням роботодавця за умови, що трудовим договором (контрактом) не передбачене інше, або з використанням досвіду, професійних знань, секретів виробництва й устаткування роботодавця.

Винахідник подає роботодавцеві письмове повідомлення про створений ним службовий винахід з описом, що розкриває суть винаходу досить повно і ясно.

Зміни, внесені в Закон «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», імперативно встановлюють термін укладання договору між Автором і Роботодавцем про розмір і умови виплати йому винагороди відповідно до економічної цінності винаходу і (або) іншої винагороди, що може бути отримана Автором. Цей термін становить 4 місяці від дати одержання повідомлення від винахідника. У цей же термін роботодавець повинен подати заявку на одержання патенту або передати право одержання патенту іншій особі чи прийняти рішення про збереження службового винаходу як конфіденційної інформації. Якщо згадані вище умови в чотиримісячний термін роботодавцем не виконані, то право на одержання патенту переходить до винахідника.

Термін збереження роботодавцем або його правонаступником службового винаходу (корисної моделі) як конфіденційної інформації у випадку його невикористання не повинен перевищувати чотирьох років. У протилежному випадку право на одержання патенту на службовий винахід (корисну модель) переходить до винахідника чи його правонаступника.

Таким чином, права винахідника на одержання справедливої винагороди захищені і договір про виплату винагороди повинен бути укладений між роботодавцем і винахідником, а не між винахідником і замовником, якщо роботодавець не хоче втратити своє право на патент на винахід.



У науково-дослідних установах поширена практика, відповідно до якої договір, що укладається між Автором і Роботодавцем, може бути типовим (однаковим, наприклад, для всього інженерного складу) чи індивідуальним — для окремих винахідників, що мають високий творчий потенціал. Даний підхід не відповідає чинному законодавству, тому що зміст кожного договору повинен залежати від передбачуваного ефекту від використання винаходу й у кожному конкретному випадку необхідно застосовувати індивідуальний підхід при визначенні розміру авторської винагороди.

Важливим є також застереження про конфіденційність, у якому сторони погоджуються, що текст договору, будь-який матеріал, інформація і відомості, які стосуються договору, є конфіденційними і не можуть передаватися третім особам без попередньої письмової згоди другої сторони договору, крім випадків, коли така передача пов'язана з одержанням офіційних дозволів, документів для виконання договору чи сплати податків, інших обов'язкових платежів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством України. Крім того, передача відомостей про НТП третій стороні неможлива без згоди обох сторін. Якщо НТП виконується на основі держзамовлення (держконтракту), умова про конфіденційність формулюється інакше. У цьому випадку обов'язок зберігати конфіденційність лежить головним чином на Виконавцеві. Остання умова варіюється залежно від варіанта врегулювання питання власності на НТП.

У випадку створення об'єкта інтелектуальної власності, а також найчастіше — ще на стадії укладання договору про створення такого об'єкта сторони повинні вирішити, який юридичний статус йому надати і як залежно від цього закріпити свої правовідносини у договорі. На думку Б.Юровського [55], НТД має бути представлена і в деякій мірі захищена як об'єкт авторського права — науковий твір. У такому випадку сторони, Виконавець і Замовник, на стадії створення такого твору укладають

Договір на створення і передачу права на використання твору, а не класичний договір на створення і передачу НТП. При цьому створюваний авторами об'єкт є службовим твором, за створення якого їм виплачується не заробітна плата, а авторська винагорода. Відповідно до Декрету КМ України «Про прибутковий податок»[8] і Листа ДПАУ від 28.01.2002 р. при виплаті авторської винагороди не нараховується прибутковий податок, а також не нараховуються в місці виплати збори до Пенсійного фонду, Фонду соціального страхування й інші нарахування.

Разом з тим при укладанні такого договору виникають деякі побоювання, пов'язані зі специфікою предмета і з метою, що досягається закріпленням лише авторських прав. Варто підкреслити, що згідно з п. 3 ст. 8 Закону «Про авторське право і суміжні права» [2] правова охорона поширюється лише на форму вираження твору і не поширюється на будь-які ідеї, теорії, принципи, методи, процедури, процеси, системи, способи, концепції, відкриття, навіть якщо вони виражені, описані, пояснені, проілюстровані в творі. Таким чином, замовник одержує право тільки на науковий твір і не може перешкодити використанню ідеї, технології, технічного рішення, методу, викладеного в цьому творі.

Під кошторисом розуміють фінансовий проект, складання якого дає можливість визначити як загальну суму витрат, так і ціну одного екземпляру, виробу, примірника видання тощо.

Кошторис – це кількісна оцінка імовірних значень вартостей ресурсів, необхідних для завершення робіт проекту. Вони можуть бути представлені сумарно або детально.

Вартості мають бути оцінені для всіх ресурсів, які використовуватимуться в проекті. Вартості включають (але не обмежуються) вартості трудових ресурсів, матеріалів, поставок і спеціальні види вартостей, такі як поправка на інфляцію чи бюджетний резерв.

Вартість загалом виражається в грошових одиницях (доларах, франках, ієнах і т.ін.) для того, щоб спростити порівняння як всередині

одного проекту, так і між різними проектами. Інші одиниці, такі як людино-години або людино-дні, можуть бути використані, якщо без їх застосування не можна буде правильно оцінити вартість проекту (наприклад, труднощі у відмінності ресурсів з дуже різними вартостями). Інколи для оцінки можуть бути застосовані різні одиниці вимірювання, щоб вдосконалити контроль за управлінням.

Оцінка вартості може уточнюватися в ході виконання проекту, для того щоб відобразити додаткові деталі. Для деяких прикладних сфер розроблені рекомендації відносно того, коли і з яким очікуваним ступенем точності мають виконуватися подібні удосконалення.

До кошторису також додаються розрахунки та обґрунтування витрат і доходів у розрізі видів доходів і елементів витрат за кожним фондом кошторису.

У дохідній частині проектів кошторисів зазначаються планові обсяги асигнувань, які передбачається спрямувати на покриття витрат установи із загального та спеціального фондів проектів відповідних бюджетів.

Формування дохідної частини спеціального фонду проекту кошторису здійснюється на підставі розрахунків доходів, які складаються за кожним джерелом доходів, що плануються на наступний рік.

За основу цих розрахунків беруться такі показники:

- обсяг надання тих чи інших платних послуг, а також інші розрахункові показники (площа приміщень та вартість обладнання, іншого майна, що здаються в оренду, кількість місць у гуртожитках, кількість відвідувань музеїв, виставок тощо) та розмір плати в розрахунку на одиницю показника, який повинен установлюватися відповідно до законодавства;
- прогнозне надходження зборів (обов'язкових платежів) до спеціального фонду бюджету.

На підставі цих показників визначається сума доходів на наступний рік за кожним джерелом їх надходження з урахуванням конкретних умов

роботи установи. Під час формування показників, на підставі яких визначаються доходи планового періоду, обов'язково враховується рівень їх фактичного виконання за останній звітний рік, а також очікуваного виконання за період, що передує плановому. Показники повинні наводитися в обсязі, зазначеному у розрахунку, і повною мірою відповідати показникам бухгалтерської звітності за відповідні періоди.

У практиці кошторисного планування застосовуються дві форми кошторисів: кошторис доходів і видатків складають, як правило, установи освіти й охорони здоров'я, які, крім бюджетних коштів, одержують кошти від комерційної діяльності (надання платних послуг); кошторис видатків складають органи державної влади й управління, оборони та правоохоронні органи, суди і прокуратура.

Кошторис доходів і видатків бюджетної установи, організації є основним плановим документом, який підтверджує повноваження щодо отримання доходів та здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання нею своїх функцій та досягнення цілей, визначених на рік відповідно до бюджетних призначень. Бюджетним призначенням є повноваження, яке надано головному розпорядникові коштів бюджету Законом України про Державний бюджет, постановою Верховної Ради Автономної Республіки Крим, рішенням місцевої ради про місцевий бюджет, що має кількісні та часові обмеження. Таке призначення дає змогу Міністерству фінансів України, Державному казначейству або місцевому фінансовому органу надавати бюджетні асигнування для здійснення платежів на конкретні заходи за рахунок коштів відповідного бюджету.

Кошторис видатків бюджетної установи — це основний плановий документ, який визначає обсяг видатків, джерела їх формування, цільове спрямування коштів, необхідних для утримання бюджетної установи, розвитку її матеріально-технічної і соціальної бази.

Остаточне формування кошторису здійснюється на підставі лімітної довідки про асигнування з бюджету, яку в тижневий термін після опублікування Закону України про Державний бюджет України, відповідного рішення Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад Міністерство фінансів України, Міністерство фінансів Автономної Республіки Крим, місцеві фінансові органи доводять до головних розпорядників. Згідно із зазначеними лімітними довідками головні розпорядники та розпорядники вищого рівня уточнюють розпорядникам нижчого рівня річні обсяги бюджетних асигнувань, здійснюють помісячний розподіл асигнувань із загального фонду та доводять до них відповідні лімітні довідки.

Лімітна довідка про бюджетні асигнування — це документ, який містить затвержені бюджетні призначення (встановлені бюджетні асигнування) та їх помісячний розподіл, а також інші показники, що згідно із законодавством мають бути визначені на основі відповідних нормативів. Лімітна довідка видається відповідно Міністерством фінансів України, Міністерством фінансів Автономної Республіки Крим, місцевим фінансовим органом, розпорядником вищого рівня та доводиться до головних розпорядників, розпорядників нижчого рівня для уточнення проектів кошторисів і складання проектів планів асигнувань.

План асигнувань із загального фонду бюджету установи — це помісячний розподіл видатків, затверджених у кошторисі для загального фонду, за скороченою формою економічної класифікації, який регламентує взяття установою зобов'язань протягом року. Він є невід'ємною частиною кошторису і затверджується разом з кошторисом.

Бюджетні асигнування — це повноваження розпорядникові бюджетних коштів на взяття зобов'язань та витрачання бюджетних коштів

на конкретну мету в процесі виконання бюджету, яке надано відповідно до бюджетного призначення.

Установам можуть виділятися бюджетні кошти тільки за наявності затверджених кошторисів і планів асигнувань. При цьому установи мають право брати зобов'язання та витратити бюджетні кошти на цілі І в межах, установлених затвердженими кошторисами і планами асигнувань.

Зобов'язання — це будь-яке розміщення замовлення, укладення контракту (угоди), придбання товару, одержання послуги чи інші ідентичні операції протягом бюджетного року, згідно з якими необхідно буде здійснити платежі з бюджету протягом цього ж бюджетного року або в майбутньому.

У бюджетному плануванні розрізняють такі види кошторисів: індивідуальний кошторис, загальний кошторис, кошторис на проведення централізованих заходів, зведений кошторис. Аналогічно до видів кошторисів розрізняють види плану асигнувань із загального фонду бюджету.

Індивідуальний кошторис — це фінансовий план конкретної бюджетної установи, що відображає специфіку й особливості її виробничої діяльності; його складають установи освіти, охорони здоров'я, державної влади й управління, правоохоронні органи, суди і прокуратура та ін. Він також є основним документом при плануванні і фінансуванні окремих заходів, передбачених кодами видатків бюджетної класифікації.

Загальний кошторис складається на видатки однотипних установ, що обслуговуються централізованою бухгалтерією. Такі кошториси складаються по школах, клубах, бібліотеках, фельдшерсько-акушерських пунктах. Для цих установ характерним є невеликий обсяг фінансування і стабільний штат працівників.

Кошторис видатків на проведення централізованих заходів розробляють міністерства, відомства, управління (відділи) місцевих

органів влади й управління на видатки, які доцільно здійснювати в централізованому порядку (наприклад, видатки на підготовку кадрів, придбання цінного навчального обладнання та інвентарю, медичного обладнання, автомобілів швидкої медичної допомоги, проведення спортивних змагань тощо).

Зведений галузевий кошторис містить усі видатки на утримання установ одного відомства, наприклад управління (відділу) освіти чи охорони здоров'я, тобто в ньому об'єднуються індивідуальні кошториси, загальні кошториси і кошториси видатків на проведення централізованих заходів. Розроблення зведених кошторисів можливе завдяки тому, що в основу індивідуальних кошторисів покладені єдині показники плану економічного і соціального розвитку, а базою для розрахунків усіх кошторисів слугують діючі норми витрат, і складаються вони за єдиними формами і статтями (підстаттями) бюджетної класифікації.

Зведені кошториси і плани асигнувань — це зведення показників усіх видів кошторисів і планів асигнувань розпорядників коштів бюджету нижчого рівня за функціональною класифікацією. Вони складаються головним розпорядником, розпорядником вищого рівня для подання їх Міністерству фінансів України, Міністерству фінансів Автономної Республіки Крим, місцевим фінансовим органам. Зведені кошториси не затверджуються.

Індивідуальний кошторис є основним елементом кошторисного планування і має дві складові:

— загальний фонд, який відображає надходження із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією на виконання бюджетною установою, організацією основних функцій;

— спеціальний фонд, який відбиває надходження зі спеціального фонду бюджету та їх розподіл за повною економічною класифікацією на здійснення видатків спеціального призначення, а також на реалізацію

пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою основних функцій.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» від 28.02.02. №228: кошторис бюджетних установ є основним плановим документом, який надає повноваження бюджетній установі щодо отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення цілей, визначених на рік відповідно до бюджетних призначень.

Бюджетне призначення — повноваження, надане головному розпоряднику бюджетних коштів Бюджетним кодексом України, Законом про Державний бюджет України або рішенням про місцевий бюджет, що має кількісні та часові обмеження та дозволяє надавати бюджетні асигнування.

Кошторис має дві складові: загальний фонд, який містить обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією на виконання бюджетною установою основних функцій; спеціальний фонд, який містить обсяг надходжень із спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою основних функцій.

Загальний кошторис складається на видатки однотипних установ, що обслуговуються централізованою бухгалтерією. Такі кошториси складаються по школах, клубах, бібліотеках, фельдшерсько-акушерських пунктах. Для цих установ характерним є невеликий обсяг фінансування і стабільний штат працівників.

Форми кошторисів, плану асигнувань, лімітної довідки, типових форм штатного розпису, довідки про зміни річного розпису асигнувань



бюджету (кошторису), довідки про зміни місячного розпису асигнувань загального фонду бюджету (плану асигнувань із загального фонду бюджету), реєстру довідок про внесення змін до річного розпису асигнувань бюджету та помісячного розпису асигнувань.

Важливим елементом механізму кошторисних розрахунків є бюджетне нормування видатків. Норми і нормативи є економічними важелями забезпечення обґрунтованого рівня видатків за окремими видами, створення рівних фінансових умов функціонування однотипних установ, задоволення їхніх потреб. За допомогою нормування раціоналізується техніка розрахунків видатків, досягається єдність методів аналізу кошторисів установ та оцінка їхньої діяльності, полегшується контроль за якістю складання і виконання кошторисів, значно скорочуються планові розрахунки.

Зміст нормування полягає у створенні науково обґрунтованої системи норм і нормативів, яка повинна забезпечити якісний рівень планових розрахунків. Слід зазначити, що створення такої системи стримується недостатнім розробленням теорії нормування та її методологічних основ. Крім того, в економічній літературі немає чіткого визначення понять норм і нормативів.

Норми і нормативи є показниками кількісного вираження матеріальних, трудових чи грошових витрат на виробництво матеріальних і нематеріальних благ певної розрахункової одиниці (на одного хворого, на одного студента тощо).

Норма відрізняється від нормативу тим, що вона слугує тільки основою для визначення розміру (величини) необхідних матеріальних і нематеріальних благ, тоді як норматив має додаткове призначення — державне регулювання тих чи інших розподільних відносин. Тому характерною ознакою нормативу є його затвердження вищим органом, тоді як норми може затвердити керівник будь-якої бюджетної організації.

Отже, норматив і норма є інструментами розподілу на всіх стадіях суспільного відтворення, тобто вони регулюють трудові, матеріальні і фінансові витрати як на виробничі, так і на споживчі цілі. Але нормативу притаманна вища роль — регулювання ззовні, тобто з боку держави. Нарешті, норматив відрізняється ще й тим, що він іноді виражає загальну потребу в матеріальних або грошових ресурсах, що зовсім не притаманне нормі.

Розрахунковою одиницею для розроблення норм слугує основний виробничий показник, прийнятий у плані економічного і соціального розвитку для відповідних установ і заходів (клас, ліжко та ін.). Норматив, на відміну від норми, не пов'язаний безпосередньо з одиницею нормування (наприклад, ставки заробітної плати, штатні нормативи, тарифи внесків на соціальне страхування та ін.). Основою практичного нормування можуть бути загальні соціальні нормативи, передбачені окремими законодавчими актами.

Норми і нормативи можна класифікувати за такими ознаками: за характером установлення і формою вираження.

За характером установлення норми і нормативи поділяються на обов'язкові і факультативні. Обов'язкові встановлюються Урядом або ж за його дорученням міністерствами та відомствами і не можуть бути змінені, наприклад ставки заробітної плати, норми видатків на харчування в лікарнях та інших установах, а факультативні визначаються фінансовими органами або відомствами і погоджуються з фінансовими органами. Вони характеризують середні витрати ресурсів на розрахункову одиницю і відображають конкретні умови роботи установи.

За формою вираження норми можуть бути як матеріальні, так і фінансові; нормативи поділяються на абсолютні показники (матеріальні, трудові, фінансові) та відносні показники (процентні)

Акт приймання виконаних робіт — документ, який фіксує фактичне виконання будівельно-монтажних робіт на об'єкті будівництва та ремонтних робіт. Складається й підписується представниками сторін підрядного договору (замовника й підрядника) або приймальною комісією.

За цільовим призначенням акти поділяються на три групи:

- акти здачі-прийому в експлуатацію закінченого об'єкта;
- акти щодо закінченого або незакінченого об'єкта для проведення розрахунків замовника з підрядником;
- акти приймання окремих конструкцій або систем, які входять до складу об'єкта будівництва. Складаються з метою встановлення відповідності виконання робіт будівельним нормам і технічним умовам.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що організація документального забезпечення в КНЦ «Політех-Консалт» є досконалою і потребує певних змін. В наступному розділі монографії розглянемо шляхи вирішення виявлених в даному розділі проблем документообігу КНЦ «Політех-Консалт»

РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПРОВЕДЕННЯ ПОЕТАПНОГО АНАЛІЗУ ПРОЦЕСУ  
КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНЦ  
«ПОЛІТЕХ-КОНСАЛТ»

В ході теоретичного та практичного дослідження організаційних засад документального забезпечення проведення поетапного аналізу процесу комерціалізації НДД було встановлено, що майже 100% вітчизняних ВНЗ мають розрізнене стихійне документальне забезпечення, що приводить до не ефективного управління процесом комерціалізації ОНДД, що в свою чергу, приводить до зниження бажаного рівня доходів та фінансових результатів.

4.1 Удосконалення документації підготовчого етапу процесу комерціалізація науково-дослідної діяльності КНЦ «Політех-Консалт»

Документальне оформлення комерційних операцій з інтелектуальною власністю може бути у виді: договору про створення і передачу науково-технічної продукції, договору про виконання НДДКР, авторського, ліцензійного, засновницького договору, франшизи і т. д. Як правило, усі документи складаються окремо, так набагато простіше та ефективніше створити єдиний документ, що супроводжуватиме комерціалізацію проекту від стадії пошуку партнерів до етапу передачі розробки у власність. Для цього ефективнішим є Договір про створення та передачу науково-технічної продукції/технології/розробки тощо. Договір є єдиним документом, у якому прописані усі стадії, а саме:

- підготовча стадія (стадія пошуку НДДКР чи стадія пошуку засобу комерціалізації існуючої розробки);

- стадія розробки (стадія розробки об'єкту комерціалізації);
- заключна стадія (трансфер технологій)

Як було зазначено вище, в процесі комерціалізації приймає участь декілька суб'єктів: розробник, інвестор та інколи посередник. КНЦ «Політех-Консалт» виконує як функцію розробника, так і посередника. Як не дивно, багато інвесторів скаржаться на відсутність дійсно підготовлених інноваційних проектів. Пов'язано це передусім з тим, що більшість винахідників рахують, що інвестори готові вкладати свої фінансові кошти «під патент», що в корені невірно. Передусім, інвестор звертає увагу на економічні показники проекту, команду, яка його здійснюватиме, міру ризиків і міру готовності ринку до продукції. Винахідникові не варто думати, що інвестор вічно «сидітиме» в його проекті. Це не так. Інвестор заробляє на обороті грошових коштів. У більшості випадків, повернувши свої вкладення і знявши надприбуток з проекту він продає свою долю в спільному підприємстві. Тому дуже важливо добре підготуватися для представлення розробки – її замовлення чи пошуку інвестора. Грамотно оформлена анкета, яка буде враховувати усі необхідні сторони для комерціалізації розробки, дозволить зекономити багато часу на попередньому етапі та допоможе відповісти на запитання Що та Для кого розроблена/буде розроблена. Приклад анкети представлено нижче (рис. 4.1. та 4.2)

## ПОШУК ПАРТНЕРА ДЛЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### ТИП запиту

 Запит на НДДКР

 Надання послуг НДДКР

### ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС

#### Назва

**Анотація** *Короткий опис технології, з включенням ключових слів і згадкою про технічні або конкурентні переваги (не більше 500 знаків)*

**Опис/ Особливості** *(min 200 знаків)*

#### Ключові слова

*Виберіть не більше 5 ключових слів 2- 3 рівні зі списку, що додається (див. додаток Б)*

#### Поточна стадія розвитку

 Стадія розробки (НДР)

 Промисловий зразок

 Вже на ринку

#### Додаткова інформація

 Проведені маркетингові дослідження  Є бізнес-план

 Макет, дослідний зразок  ДКР проектно-кошторисна документація

 Проміжний НДДКР, додаткові дослідження

 Інше *(вказати)*:

## СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ

**Сфери застосування** *Виберіть пункти меню, що описують ті сфери, в яких може бути використана технологія*

**Промисловість**

- Промислове виробництво     Аерокосмічна технологія     Будівництво  
 Автоматизація/Робототехніка     Важка металургія, плавка     Транспорт  
 Технологія матеріалів     Хімічна промисловість

**Інформаційна технологія**

- Телекомунікація     Обробка інформації, інформаційні системи  
 Електроніка, мікроелектроніка

**Енергетика**

**Біологічні науки**

- Медицина, охорона здоров'я     Медикаменти/Косметика     Біотехнологія  
 Ветеринарія

**Довкілля**

- Захист довкілля     Ядерна безпека/Радіація/Радіоактивність  
 Поводження з відходами

**Сільськогосподарських/морських ресурсів/продукти**

- Сільське і лісове господарство     Рибальство, морські ресурси  
 Харчова, агропромисловість

**Виміри і стандарти**

- Методів вимірів     Еталонних матеріалів     Стандарти-якість

**Коментарі** *Розкрийте по можливості детальніше сферу застосування*

## СПІВПРАЦЯ

**Тип організації для партнерських стосунків**

- НДІ     Університет/інститут  
 НВО     Консалтингова фірма  
 Промислове підприємство     Центр трансферу технологій

**Партнерський вклад/Необхідний досвід і кваліфікація** *(детально опишіть Ваше бачення партнера)*

## ВІДОМОСТІ ПРО ВАШУ ОРГАНІЗАЦІЮ

**Тип**  Промисловість  Технічний центр/Центр передачі технологій  
 Дослідницький інститут /Університет  Інше (вказіть)

**Розмір організації** *(будь ласка, відмітьте тільки один осередок)*

< 10 співробітників  10-50 співробітників  50-250 співробітників  250-500 співробітників  
 > 500 співробітників

**Загальний опис діяльності/інші особливості**

## КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

<b>Організація</b>		
<b>Адреса</b>		<b>Країна</b>
<b>Контактна особа</b> <i>(прізвище, ім'я)</i>		<b>Підрозділ</b>
<b>Телефон</b>	<b>Факс</b>	<b>E-mail</b>

Я підтверджую, що я уповноважений надати інформацію, що міститься в цій формі.  
 Я розумію, що вона зберігатиметься в електронному вигляді і буде доступна зацікавленим сторонам.  
 ПІБ, посада  
 Дата Підпис

Рисунок 4.1 – Приклад анкети для пошуку партнера з комерціалізації

ОНДД



**ТЕХНОЛОГІЧНА ПРОПОЗИЦІЯ****1. ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС****Заголовок** (макс. 200 знаків)**Анотація пропозиції** (макс. 500 знаків)**Опис пропозиції** (мін. 300 знаків)**Інновації і переваги пропозиції** (мін. 50 знаків)**Технологічні ключові слова***Виберіть не більше 5 ключових слів***Додаткова інформація (технічні подробиці)****Поточна стадія розвитку**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> НДР, лабораторні випробування | <input type="checkbox"/> Макет, дослідний зразок |
| <input type="checkbox"/> Промисловий зразок            | <input type="checkbox"/> Вже на ринку            |

**Додаткова інформації**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Проведені маркетингові дослідження   | <input type="checkbox"/> Є бізнес-план                          |
| <input type="checkbox"/> ДКР проектно-кошторисна документація | <input type="checkbox"/> Проміжний НДДКР, додаткові дослідження |
| <input type="checkbox"/> Інше:                                |   |

**Права інтелектуальної власності**

- Подана заявка на патент  Патент отримано
- Авторські права (копірайт)  Ексклюзивне право (виняткова ліцензія)
- Секрети виробництва (ноу-хау)  Інше:

**Коментарі** (макс. 500 знаків)

Вкажіть країну і рік патенту/патентної заявки, поясните інші типи прав ІВ.

Поле обов'язково для заповнення:

**2. СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ****Коди ринкових застосувань :**

Виберіть не більше 5 ключових слів 2- 3 рівні зі списку, що додається (див. додаток Б).

**Поточні і потенційні сфери застосування** (макс. 500 знаків)**3. СПІВПРАЦЯ****Тип співпраці, що вимагається** (можна вибрати більше за один пункт)

1. Ліцензійна угода
2. Технічна кооперація, уточните:
- Спільна подальша розробка
- Випробування нових застосувань
- Адаптація до потреб замовника
3. Угода про спільне підприємство
4. Виробнича угода (субпідряд і спільний підряд), уточните:
- Адаптація технології на нові матеріали
- Новий спосіб використання існуючої виробничої лінії
- Зміна існуючих технологій (установок, процесів.) потенційного партнера
- Принципово новий процес
5. Комерційна угода з технічним сприянням, уточните:
- Монтаж
- Розробка і виготовлення на замовлення
- Технічне консультування
- Контроль якості
- Техобслуговування
6. Фінансові ресурси

**Коментарі**(поле обов'язкове для заповнення):

- **Тип шуканого партнера:**
- **Область діяльності партнера:**
- **Завдання, що стоять перед партнером:**

**Країни, яким віддаються перевага:**

**Додаткова інформація** (малюнки, посилання)

#### 4. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЮ / ФІРМУ – АВТОРОВІ ТЕХНОЛОГІЙ

- Тип  Промисловість  Технічний центр / Центр передачі технологій
- Дослідницький інститут/Університет  Сектор послуг
- Інше – вкажіть

**Розмір організації**(будь ласка, відмітьте тільки один осередок)

- < 10 співробітників  10-50 співробітників  50-250 співробітників
- 250-500 співробітників  > 500 співробітників

#### 5. КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Організація		
Адреса		Країна
Контактна особа (прізвище, ім'я)		Підрозділ
Телефон	Факс	E-mail

- Я підтверджую, що я уповноважений надати інформацію, що міститься в цій формі. Я розумію, що вона зберігатиметься в електронному вигляді і буде доступна зацікавленим сторонам.
- ПІБ, посада
- Дата Підпис

Рисунок 4.2 – Приклад анкети для розробленого ОНДД для його комерціалізації

## 4.2 Удосконалення пакету документів на основному етапі процесу комерціалізація науково-дослідної діяльності КНЦ «Політех-Консалт»

Об'єктом дослідження є затрати, пов'язані зі створенням і реалізацією прав на ОІВ, предметом її моделювання процесу визначення затрат на основі ресурсно-часового аналізу робіт зі створення та реалізації прав на ОІВ. Актуальність проблеми визначення затрат на створення ОІВ полягає в тому, що змоделювати такі затрати досить складно. Результати аналізу літературних джерел, які розглядають питання управління процесом створення ОІВ [32, 27, 38, 53, 57], засвідчили, що цим питанням приділяється мало уваги. На відміну від затрат на створення об'єктів у матеріальній формі (нерухомості, технічних засобів тощо) затрати на створення ОІВ найчастіше мають ймовірнісний характер, а це спричиняє певні труднощі під час використання результатів оцінки, особливо визначення економічних наслідків порушення прав на ОІВ. У зв'язку з цим мета цієї роботи полягає в моделюванні процесу створення ОІВ та визначенні затрат, які враховують весь життєвий цикл створення та реалізації ОІВ починаючи із зародження ідеї та закінчуючи впровадженням на конкретному підприємстві або найефективнішою реалізацією ОІВ на вільному конкурентному ринку та його подальшою утилізацією. Для досягнення поставленої мети розглянемо такі завдання:

- систематизація затрат, пов'язаних зі створенням та реалізацією ОІВ, за різними ознаками;
- моделювання повного набору робіт зі створення, захисту та реалізації прав на ОІВ;
- ресурсно-вартісний аналіз зазначених робіт;
- визначення затрат за економічними елементами, пов'язаними зі створенням ОІВ, роботами і об'єктом у цілому.

З метою визначення затрат на створення ОІВ насамперед необхідно систематизувати види затрат за різними ознаками з урахуванням специфіки досліджуваного об'єкта, що дає змогу домогтися високого рівня обґрунтованості та визначеності під час створення ОІВ.

Особливість визначення затрат на створення ОІВ полягає в тому, що кожний об'єкт є унікальним, а тому формування (прогнозування) затрат для конкретного ОІВ має певну специфіку. Загалом затрати на створення ОІВ можна визначити трьома способами:

- на підставі даних бухгалтерського обліку (проте такий облік ведеться не для кожного ОІВ);
- на основі опитування авторського колективу (такий підхід пов'язаний з певними організаційними труднощами і не завжди відбиває типові умови створення прав на ОІВ);
- шляхом моделювання типового процесу створення та реалізації ОІВ, ресурсно-часового аналізу робіт зі створення ОІВ і відповідних типових затрат (такий підхід неідеальний без високої кваліфікації фахівця та має суб'єктивний характер).

Роботи зі створення ОІВ мають творчий характер, що певною мірою утруднює процес прогнозування затрат на їх виконання. У зв'язку з цим необхідно систематизувати затрати, що відбивають усі етапи створення та реалізації ОІВ. Це дасть змогу залежно від оціночної ситуації та різновиду ОІВ змодельовати об'єктивно необхідні затрати. Систематизація за трат на створення та впровадження ОІВ за різними ознаками наведена в табл. 4.1. [17]

Приблизна номенклатура робіт зі створення та реалізації прав на ОІВ наведена в табл. 4.2. Перелік зазначених у даній таблиці робіт неповний і повинен бути відкоригований залежно від виду ОІВ та умов його створення.

Тривалість роботи мінімальна (оптимістична)  $T_{опт}$  (графа 7) і максимальна (песимістична)  $T_{пес}$  (графа 8) моделюється на підставі

опитування виконавців, відображає сценарій розвитку подій відповідно оптимістичний і песимістичний та повинна враховувати типові умови виконання робіт зі створення ОІВ.

Тривалість роботи відображає сценарій розвитку подій відповідно оптимістичний і песимістичний.

Таблиця 4.1 – Систематизація затрат на створення та впровадження ОІВ

№	Ознака систематизації	Вид затрат за ознакою, що розглядається	Розшифрування зазначеного виду затрат (приклади затрат)	Особливості, спосіб визначення затрат під час створення ОІВ, приклад
1	2	3	4	5
1	За економічними елементами	Матеріальні затрати та прирівняні до них	Затрати на придбання продуктів минулої праці (сировина, матеріали, вироби) або послуг сторонніх організацій	Визначаються на підставі калькуляції матеріальних затрат, як правило, прямим рахунком
		Оплата праці всіх учасників процесу	Заробітна плата всіх категорій працівників, які прямо та опосередковано беруть участь у розробленні та впровадженні ОІВ	Визначається прямим рахунком залежно від затрат часу та побічно за нормативами накладних витрат
		Нарахування внесків у соціальні фонди	Обов'язкові платежі до бюджету і фондів відповідно до чинних положень	Визначаються побічно від розміру заробітної плати
		Амортизація основних засобів	Будівель та приміщень, обладнання і транспортних засобів, обчислювальної техніки та засобів зв'язку тощо, які використовуються за час створення ОІВ	Визначається побічно від первісної вартості основних засобів і норм амортизаційних відрахувань
		Інші	Елементи затрат, які не увійшли до вищенаведених елементів	Комунальні послуги, оренда приміщень та ін.

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5
2	За статтями затрат	Прямі затрати (виробничі)	Основна заробітна плата виконавців	Визначається прямим рахунком залежно від затрат часу
			Вартість придбання матеріалів	Визначається на підставі калькуляції матеріальних затрат, як правило, прямим рахунком
			Вартість експлуатації обладнання, машин та механізмів, які використовуються під час створення ОІВ, у тому числі амортизаційні нарахування	За потреби їх застосування; визначаються прямим рахунком з виокремленням одноразових затрат (на придбання та установку, поточних експлуатаційних і амортизацію)
		Накладні витрати (загальновиробничі)	Управлінські витрати (на утримання управлінського та обслуговуючого персоналу)	Визначаються, як правило, побічно від прямих затрат
			Додаткова оплата праці та обов'язкові відрахування до відповідних фондів	Визначається побічно від розміру нарахованої заробітної плати
			Витрати на створення нормальних умов праці	У разі, якщо створення прав на ОІВ пов'язане з безпекою життєдіяльності персоналу
3	За способом визначення затрат	Прямі	Визначаються прямим рахунком	
		Непрямі	Визначаються побічно у відсотках від прямих затрат	
4	За часом формування затрат	Одноразові	Разові, одиниця її гривня або інші грошові одиниці	Виникають на певному етапі творення ОІВ, найчастіше початковому
		Поточні	Періодичні, одиниця її гривня або інші грошові одиниці за одиницю часу	Виникають упродовж усього часу реалізації прав на ОІВ

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5
5	За ступенем нормованості вихідних даних	Нормативні	Формуються на підставі офіційно затверджених нормативів	–
		Ринкові	Формуються на підставі ринкової інформації	–
		Змішані	Формуються на підставі частково нормативної, а частково ринкової інформації	Наприклад, потреба в ресурсах на підставі нормативної інформації, а ціни $\bar{p}$ на підставі ринкової інформації
6	За обсягом випуску продукції	Постійні	Затрати, що не залежать від обсягу випуску продукції, яка створюється завдяки ОІВ	Наприклад, затрати на оренду приміщень, утримання управлінського апарату тощо
		Змінні	Затрати, що безпосередньо залежать від обсягу випуску продукції	Наприклад, затрати, пов'язані з випуском продукції, що створюється завдяки ОІВ
7	За видами затрат	Кошторисні (калькуляційні)	Затрати, що визначаються на підставі калькуляцій та кошторисів	–
		Плановані (прогнозовані)	Затрати, що прогножуються з урахуванням динаміки змін у створенні та використанні ОІВ	–
		Фактичні	Дійсні затрати, виявлені в результаті обліку та за звітною документацією	–
8	За ступенем детермінованості	Детерміновані	Величина затрат має певне категоричне значення	Наприклад, за умов чіткого бухгалтерського обліку конкретних затрат під час створення певного ОІВ
		Умовно-ймовірнісні	Затрати мають певне (категоричне) значення тільки за певних умов	–
		Ймовірнісні	Величина затрат має ймовірнісне значення	–
9	За етапами життєвого циклу створення та реалізації прав на ОІВ і номенклатурою робіт	Створення ОІВ (творчий процес розроблення та подання ОІВ на матеріальному носії)		Визначаються шляхом моделювання на підставі ресурсно-часового аналізу робіт (табл. 2)
		Придбання прав на ОІВ		
		Використання прав на ОІВ (комерціалізація та захист прав на ОІВ)		
		Утилізація (припинення) прав на ОІВ		



Очікувана тривалість роботи (графа 9) визначається виходячи з найбільш імовірної тимчасової оцінки за формулою:

$$T_{\text{очік}} = \frac{3 \cdot T_{\text{опт}} + 2 \cdot T_{\text{пес}}}{5} \quad (4.1)$$

Для обрахунку прогнозованого часу, необхідного для розроблення та реалізації прав на ОІВ, розраховуються терміни закінчення кожної роботи (графа 10) виходячи зі взаємозв'язку робіт, відображених у графі 6. Термін закінчення кожної роботи визначається як максимальний із закінчення попередніх робіт плюс тривалість роботи, що розглядається. Загальна тривалість розроблення та реалізації прав на ОІВ (підсумкове значення в графі 10) визначається як максимальне зі значень термінів закінчення робіт, відображених у графі 10. Необхідність визначення тривалості процесу створення та реалізації прав на ОІВ постає також під час визначення окремих елементів затрат (наприклад, амортизаційних відрахувань), обґрунтування інвестиційної привабливості та аналізу найефективнішого правового захисту та використання прав на ОІВ.

Тривалість роботи мінімальна (оптимістична)  $T_{\text{опт}}$  (графа 7) і максимальна (песимістична)  $T_{\text{пес}}$  (графа 8) моделюється на підставі опитування виконавців, відображає сценарій розвитку подій відповідно оптимістичний і песимістичний та повинна враховувати типові умови виконання робіт зі створення ОІВ.

Очікувана тривалість роботи (графа 9) визначається виходячи з найбільш імовірної тимчасової оцінки за формулою:

$$T_{\text{очік}} = \frac{3 \cdot T_{\text{опт}} + 2 \cdot T_{\text{пес}}}{5} \quad (4.2)$$

Таблиця 4.2 – Ресурсно-часовий аналіз робіт зі створення та реалізації прав на ОІВ (приклад)

Номер роботи	Етап процесу створення ОІВ (групування робіт)	Назва роботи	Виконавець	Кількість попередніх виконавців	Номерпопередньої роботи	Тривалість роботи, дн			Термін закінчення роботи, дні	Частка часу на створення ОІВ	Загратипраці, людино-дні
						T <sub>опт</sub>	T <sub>пес</sub>	T <sub>очік</sub>			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Створення ОІВ (творчий процес розроблення та подання ОІВ на матеріальному носії)	Розробка авторської ідеї	Авторський колектив	3		30	50	38	38	0,3	34,2
2		Патентний пошук	Патентознавець	2	1	20	50	32	70	0,2	12,8
3		Оформлення на матеріальному носії	Авторський колектив	1	1	5	10	7	108	0,7	4,9
4		Апробація	Авторський колектив	3	1	30	60	42	80	0,5	63
5	Придбання прав на ОІВ	Аналіз та вибір способу та терміну (етапу) проведення правового захисту	Юрист, автор	2	2	10	20	14	84	0,2	5,6
6		Патентування та оформлення (одержання) Правоохоронних документів	Патентознавець	1	6	120	150	132	216	0,1	13,2
7		Розробка заходів щодо захисту авторських прав, у тому числі в режимі комерційної таємниці	Юрист, автор	3	6	20	25	22	106	0,4	26,4

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8	Використання прав на ОІВ (комерціалізація та захист прав на ОІВ)	Маркетингові дослідження	Маркетолог, автор	2	8	30	40	34	140	0,6	40,8
9		Аналіз та вибір способу комерціалізації	Економіст, автор	2	10	10	15	12	152	1	24
10		Аналіз та оцінка конкурентоспроможності ОІВ, що розглядається, і конкурентів	Маркетолог, автор	2	10	10	20	14	154	1	28
11		Грошова оцінка прав на ОІВ, у тому числі ринкової вартості	Фахівці оціночної фірми	0	11	15	30	21	173	1	0
12		Просування ОІВ на ринку та моніторинг	Маркетолог, автор	3	12,13	30	90	54	227	0,5	81
13		Розробка заходів щодо правового захисту ОІВ	Юрист, автор	2	8	20	25	22	128	0,7	30,8
14	Використання прав на ОІВ (комерціалізація та захист прав на ОІВ)	Аналіз та вибір найефективнішого способу утилізації прав на ОІВ	Економіст, автор	1	14,15	20	40	28	255	0,8	22,4
15		Заходи щодо продовження термінів дії прав на ОІВ	Маркетолог, автор	2	17	30	50	38	293	0,6	45,6
Максимальне значення									293	Разом	433

Для розрахунку прогнозованого часу, необхідного для розроблення та реалізації прав на ОІВ, розраховуються терміни закінчення кожної роботи (графі 10) виходячи зі взаємозв'язку робіт, відображених у графі 6. Термін закінчення кожної роботи визначається як максимальний із закінчення попередніх робіт плюс тривалість роботи, що розглядається. Загальна тривалість розроблення та реалізації прав на ОІВ (підсумкове значення в графі 10) визначається як максимальне зі значень термінів закінчення робіт, відображених у графі 10. Необхідність визначення тривалості процесу створення та реалізації прав на ОІВ постає також під час визначення окремих елементів затрат (наприклад, амортизаційних відрахувань), обґрунтування інвестиційної привабливості та аналізу найефективнішого правового захисту та використання прав на ОІВ.

Під часткою часу на створення ОІВ (графі 11) розуміється прогнозована частка робочого часу (у частках одиниці), що витрачається виконавцями на створення ОІВ.

Затрати праці на створення та реалізацію прав на ОІВ (графі 12) визначаються як добуток кількості виконавців роботи (графі 5), очікуваної її тривалості та частки часу, що витрачається виконавцями на створення ОІВ.

На підставі даних табл. 4.2 визначаються затрати на оплату праці з нарахуваннями за формою, наведеною в табл. 4.3.

Аналогічно на підставі загальноприйнятих калькуляцій можна визначити затрати за іншими економічними елементами (матеріальні та прирівняні до них затрати, затрати на амортизацію основних засобів та ін.).

Цей приклад є умовним для ілюстрації методики визначення затрат. Також слід зазначити, що в прикладі, який розглядається, застосований комбінований підхід до визначення затрат, який поєднує спосіб за економічними елементами та статтями затрат.

Таблиця 4.3 – Калькуляція затрат на оплату праці з нарахуваннями

Показник	Одиниця виміру	Значення	Оплата праці, грн.		Обґрунтування
			за 1 людино-день	усього	
Затрати праці на розроблення проекту	людино-дні	433	90	38 970	З розрахунку 2 000 грн. на місяць, 22 робочих дні на місяць
Інші невраховані затрати	%	10		3 897	
<b>Разом... 42 867</b>					
Нарахування на оплату праці	%	37,5		17 075	
<b>Разом з нарахуваннями... 59 942</b>					

Остаточна величина затрат визначається на підставі кошторису, форма і зразок якого наведені у табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Кошторис затрат

№	Складова (стаття затрат)	Значення, грн.	Обґрунтування
1	Матеріальні та прирівняні до них затрати	3 500	Калькуляція
2	Амортизаційні відрахування	1 260	Калькуляція
3	Затрати на оплату праці (з нарахуваннями)	45 000	Калькуляція
<b>Разом... 49 760</b>			
4	Інші невраховані затрати	2 488	5 % суми п. 1 – 3
<b>Разом прями затрати... 52 248</b>			

Таким чином, у наведеному прикладі затрати на створення та реалізацію ОІВ становлять 52 248 грн. Зазначена сума відображає затрати, необхідні для створення ОІВ, але не вартість прав на ОІВ у межах

затратного підходу. Для того щоб визначити вартість прав на ОІВ у межах затратного підходу, необхідно врахувати відповідні зноси, прибуток розробника та інвестора (підприємця).

Ураховуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки:

а) визначення затрат на створення ОІВ – запитане, але недостатньо вивчене завдання, необхідне для різних цілей та учасників процесу створення, захисту та реалізації прав на ОІВ.

б) Систематизація затрат за ознаками дає змогу визначати величину затрат з урахуванням специфіки створення прав на ОІВ.

в) Підхід, що базується на моделюванні затрат під час створення та реалізації прав на ОІВ, дає змогу визначати типові затрати для різних цілей за різних сценаріїв розвитку подій.

г) Подальші дослідження необхідно проводити в напрямі розроблення конкретних методик визначення затрат під час створення різновидів ОІВ.

#### 4.3 Удосконалення документації на заключному етапі процесу комерціалізація науково-дослідної діяльності КНЦ «Політех-Консалт»

Заключний етап базується на трансферті розробок.

Трансфер технологій (technology transfer) буквально переводиться як «передача технологій у напрямі додатка знань». Оскільки технологія у даному контексті є по суті інформацією, трансфер є поширенням технологій за допомогою інформаційних каналів різного типу: від особи до особи, від групи до групи, від організації до організації.

Існують три основні форми трансферу технологій:

- Внутрішній трансфер, коли здійснюється передача технології від одного підрозділу організації іншому.

- Квazівнутрішній трансфер, тобто рух технології усередині альянсів, союзів, об'єднань самостійних юридичних осіб.
- Зовнішній трансфер, тобто процес поширення технології, в якому беруть участь незалежні розробники і споживачі технологій.

Трансфер технологій включає наступні етапи. Для відображення їх використовують єдиний документ, який включає усі перераховані етапи:

- ідентифікація потреби в технології, з одного боку, і об'єкту продажів – з іншого;
- оцінка витрат, пов'язаних з придбанням технологій;
- інформаційний пошук;
- порівняння, вибір;
- переговори між продавцями і покупцями технології;
- укладення договору і передача технології;
- використання технології.

Трансфер технологій не переслідує мету ефективності реалізації розробки, а лише є інструментом досягнення цієї мети. Можлива ситуація, коли розробка реалізується (комерціалізується) самими розробниками, але частіше розробка здійснюється колективом дослідників, інженерів і винахідників, а комерціалізується на інших підприємствах.

Тоді, окрім рівня розробки, який визначає інтерес приймаючої сторони, технологія повинна мати необхідну готовність до трансферу мати необхідну технічну документацію, правову захищеність, демонструвати прототип.

Актуальність завдань по трансферу технологій, як відносно нового явища, полягає в тому, що державні лабораторії, науково-дослідницькі інститути, університети спантеличені прикладним технологічним використанням своїх досліджень. Оскільки, часто неявно, ефективність їх роботи (оцінюється з точки зору ефективного використання технологій на

світовому ринку. Виділяють наступні механізми здійснення трансферу технологій

- Обмін інформацією на конференціях, індивідуальних зустрічах, виставках, відвідуванні компаній, по Інтернету. Часто це первинне знайомство служить запорукою майбутньої тісної співпраці у разі збігу інтересів.
- Обмін персоналом – обидві організації виграють, навчаючись, один у одного. Ця форма служить початковим етапом утворення стратегічних альянсів.
- Забезпечення послуг з технічної підтримки – прямий вихід на клієнтів, яким можна було б продати технологію.
- Надання власного часто унікального устаткування, потужностей в лізинг, а також передача досвіду по роботі з технікою.
- Продаж ліцензій і ноу-хау.
- Укладання різних угод про спільну роботу дослідницьких відділів, якщо це дозволено законом.
- Робота за контрактом – замовлення досліджень і розробок в дослідницьких відділах компаній або у федеральних лабораторіях, університетах, науково-дослідних центрах.
- Утворення консорціумів. Особливо поширені горизонтальні консорціуми, коли промислові конкуренти вкладають спільно ресурсами в доконкурентної стадії розробок і досліджень. Вертикальні консорціуми припускають співпрацю виробника і його дистриб'юторів з федеральними лабораторіями по проведенню деяких досліджень.

Одна з головних труднощів трансферу технологій полягає в тому, щоб переконати автора ідеї, що довести її до успіху, до кінцевого продукту він самостійно не зможе практично ніколи. Його ідея повинна пройти по естафеті з рук в руки ланцюжок «теоретик-изобретатель-исследователь-



практик-исследователь-технолог-технолог-производитель-маркетолог-продавець», по дорозі заманюючи в цю карусель і інноваційні центри і адміністрацію, і пресу, і банк, і допоміжні виробництва. Саме ось цей процес і називається трансфер технологій.

Трансфер технологій включає комерціалізацію наукових розробок, тобто передачу нової технології (інновації) в комерційне використання, а також поширення вже існуючих технологій.

Успішний трансфер технологій (ТТ) аж до стадії комерціалізації продукту припускає постійний багаторівневий обмін інформацією. Використанням сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій спрощує і робить можливим процес обміну і сприйняття далеко не завжди оформлених і сформульованих ідей.

Цей процес обміну досить хаотичний і часто слідством бувають несподівані наступні відкриття. Наприклад, користувачі технологій виявляють сферу застосування результатів НДДКР в тих областях, для яких вони не призначалися. Синергізм зусиль дослідників і споживачів, невіддатливий прогнозуванню, викликає несподівано приємні результати.

Комерціалізацію наукових розробок і технологій однозначно зв'язують з інноваційним процесом, інноваційною діяльністю, в ході яких науковий результат або технологічна розробка реалізуються з отриманням комерційного ефекту. У ідеалі зацікавлений замовник або споживач платить за НДДКР або ліцензію на технологію, а в науку і розробникам приходить таке потрібне фінансування.

Проте ця ідилія «наука – технологія – гроші», як і просування інноваційного процесу від початку до завершення, вимагає обов'язкового зворотного зв'язку з проміжними результатами і ринком, тому що гроші можна отримати тільки від ринку, а реалізувати науковий результат або технологію можна тільки у тому випадку, якщо вони здатні посилити чиесь конкурентну перевагу, переконати кінцевого покупця в єдності

правильного вибору і тим самим принести або збільшити прибуток продавця нового товару.

До комерційних форм передачі технологій відносяться ліцензійні угоди на передачу прав на використання технічної документації; надання прав на використання об'єктів інтелектуальної (промислової) власності і «ноу-хау»; угоди на проведення робіт типу «інжиніринг»; контракти і субконтракти на проведення спільних НДДКР, передачу науково-технічних даних, програмного забезпечення; інвестиційні угоди. До комерційних форм передачі технологій відносяться також договори на створення, дообладнання і модернізацію виробничих і інших об'єктів; виробниче і інше навчання; надання технічної допомоги; постачання окремих зразків виробів, при яких відбувається розкриття виробничих секретів, які управляють інноваційним проектом. Вирішальну роль грає переконлива стратегія управління.

На заключному етапі відбуваються тристоронні зустрічі авторів, представників Підрозділу та покупців розробок. Метою зустрічей є обговорення умов договору, визначення обсягів винагороди або розподіл доходів від використання інтелектуальної власності та укладання договору. Договори укладаються відповідно до норм та вимог Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»

Забезпечення правової охорони результатів науково-технічної діяльності є однією з найважливіших умов введення їх у господарський обіг і створення ринку інновацій. Правова охорона розробок ВНЗ та наукових установ спрямована на захист інтересів інвестора – держави, авторів-науковців та власника від недобросовісної конкуренції у процесі їх обігу.

Після проведення оцінки науково-технічного рівня розробки, економічної ефективності розробки та оцінки згідно, за необхідністю

провадяться додаткові дії по отриманню охоронних документів (оформлення патентів, свідоцтв).

Для цього проводиться пошук патентів існуючих аналогічних розробок, а також інших рішень тієї ж проблеми.

Вимоги до регламенту пошуку та форми звіту про пошук передбачено ДСТУ 3575-97 «Патентні дослідження. Основні положення та порядок проведення», роз'яснення основних положень якого та пояснення щодо їх використання для роботи надаються у посібнику «Патентні дослідження. Методичні рекомендації», розробленому Державним патентним відомством України.

Патентний пошук рекомендується проводити використовуючи доступні бази патентів Державного департаменту інтелектуальної власності України та державного підприємства «Український інститут промислової власності», бази російських патентів на сервері Федеральної служби з інтелектуальної власності, патентів та товарних знаків (Роспатент), бази патентів на серверах Європейської патентної організації за допомогою безкоштовної пошукової системи Espacenet, скористатися послугами патентного повіреного. Повний Реєстр патентних повірених України, а також адреси веб-сайтів відомств інтелектуальної власності та міжнародних організацій, перелік адрес зарубіжних патентних баз даних, перелік науково-технічних баз даних та довідкових ресурсів, до яких надається безоплатний доступ в Інтернеті та інша корисна інформація щодо об'єктів права інтелектуальної власності знаходиться на сайті державного підприємства «Український інститут промислової власності». Цей процес обміну досить хаотичний і часто слідством бувають несподівані наступні відкриття. Наприклад, користувачі технологій виявляють сферу застосування результатів НДДКР в тих областях, для яких вони не призначалися. Синергізм зусиль дослідників і споживачів, непіддатливий прогнозуванню, викликає несподівано приємні результати.

На основі інформації, отриманої вище, заповнюється таблиця оцінки науково-технічного рівня розробки як об'єкта комерціалізації (додаток). Оцінка проводиться за допомогою додавання отриманих для кожного рядка таблиці балів. Кожна розробка отримує бали в межах від 0 до 48. При цьому для кожного рядка таблиці знаходиться середнє арифметичне значення балів, що були виставлені авторами, кожним експертом (у випадку їх залучення) та працівниками Підрозділу.

На основі інформації, отриманої вище, розробляється бізнес-план впровадження розробки та виробництва продукції з її застосуванням.

Організовується просування розробки на ринок (участь у виставкових заходах, розповсюдження друкованої (буклети, рекламні листівки та ін.) та електронної (за допомогою Інтернету, зокрема шляхом розміщення в національній мережі трансферу технологій) інформації щодо розробки), починаючи з розробки, що отримала максимальну кількість балів за оцінкою науково-технічного рівня.

На заключному етапі відбуваються тристоронні зустрічі авторів, представників Підрозділу та покупців розробок. Метою зустрічей є обговорення умов договору, визначення обсягів винагороди або розподіл доходів від використання інтелектуальної власності та укладання договору. Договори укладаються відповідно до норм та вимог Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»

Забезпечення правової охорони результатів науково-технічної діяльності є однією з найважливіших умов введення їх у господарський обіг і створення ринку інновацій. Правова охорона розробок ВНЗ та наукових установ спрямована на захист інтересів інвестора – держави, авторів-науковців та власника від недобросовісної конкуренції у процесі їх обігу.

Після проведення оцінки науково-технічного рівня розробки, економічної ефективності розробки та оцінки згідно п.1.4.2, за

необхідністю провадяться додаткові дії по отриманню охоронних документів (оформлення патентів, свідоцтв).

Для цього проводиться пошук патентів існуючих аналогічних розробок, а також інших рішень тієї ж проблеми.

Вимоги до регламенту пошуку та форми звіту про пошук передбачено ДСТУ 3575-97 «Патентні дослідження. Основні положення та порядок проведення», роз'яснення основних положень якого та пояснення щодо їх використання для роботи надаються у посібнику «Патентні дослідження. Методичні рекомендації», розробленому Державним патентним відомством України.

Патентний пошук рекомендується проводити використовуючи доступні бази патентів Державного департаменту інтелектуальної власності України та державного підприємства «Український інститут промислової власності», бази російських патентів на сервері Федеральної служби з інтелектуальної власності, патентів та товарних знаків (Роспатент), бази патентів на серверах Європейської патентної організації за допомогою безкоштовної пошукової системи Espacenet, скористатися послугами патентного повіреного. Повний Реєстр патентних повірених України, а також адреси веб-сайтів відомств інтелектуальної власності та міжнародних організацій, перелік адрес зарубіжних патентних баз даних, перелік науково-технічних баз даних та довідкових ресурсів, до яких надається безоплатний доступ в Інтернеті та інша корисна інформація щодо об'єктів права інтелектуальної власності знаходиться на сайті державного підприємства «Український інститут промислової власності».

На основі інформації, отриманої вище, заповнюється таблиця оцінки науково-технічного рівня розробки як об'єкта комерціалізації (додаток). Оцінка проводиться за допомогою додавання отриманих для кожного рядка таблиці балів. Кожна розробка отримує бали в межах від 0 до 48. При цьому для кожного рядка таблиці знаходиться середнє арифметичне

значення балів, що були виставлені авторами, кожним експертом (у випадку їх залучення) та працівниками Підрозділу.

На основі інформації, отриманої вище, розробляється бізнес-план впровадження розробки та виробництва продукції з її застосуванням.

Організовується просування розробки на ринок (участь у виставкових заходах, розповсюдження друкованої (буклети, рекламні листівки та ін.) та електронної (за допомогою Інтернету, зокрема шляхом розміщення в національній мережі трансферу технологій) інформації щодо розробки), починаючи з розробки, що отримала максимальну кількість балів за оцінкою науково-технічного рівня.

Таким чином у четвертому розділі у відповідності до сучасних вимог практики розробки документального забезпечення процесу комерціалізації розробок науково-дослідної діяльності ВНЗ:

- оновлено представлення процесу комерціалізації на різних етапах;
- на базі нових етапів запропоновано документальне забезпечення процесу комерціалізації НДДР ВНЗ;
- розроблені документи сформовано в єдиний пакет, який включає усі необхідні для покращення процесу комерціалізації, документи, в той же час не перенавантажуючи його. Він складається
- в якості апробації результатів використано запропоноване документальне забезпечення для підготовчого етапу, а саме «Анкету для пошуку партнерів»

Економічна ефективність полягає у покращення результатів впровадження розробок науково-дослідної діяльності вчених: скороченню строку пошуку партнерів, зменшенню витрат на переробку розробки, скороченню витрат часу персоналу тощо.

## ВИСНОВКИ

Як бачимо, по кількості комерціалізованих розробок абсолютними лідерами є університети та інститути технічного та технологічного напрямів, на приходится майже половина всіх комерціалізованих розробок 47,68%.

Як показав аналіз, серед провідних ВНЗ майже всі займаються інноваційними розробками, половина (50,42%) займається комерціалізацією наукових розробок, в усіх областях України хоча б 1 ВНЗ комерціалізує розробки, укладає госпдоговори тощо. Найчастіше – це провідний ВНЗ області. Найбільш вагомими результатами комерціалізація приносить тоді, коли їй займається спеціалізований центр чи відділ (підрозділ) ВНЗ; найрезультативніші області з кількості ВНЗ, що займаються інноваційною діяльністю та комерціалізацією її результатів – Київська, Харківська, Одеська, Дніпропетровська та Донецька області. Причому Дніпропетровська область є абсолютним лідером з результативності комерціалізації; ще один позитивний ефект від інноваційної діяльності ВНЗ – це можливість впровадження результатів у навчальний процес, що дає змогу давати студентам актуальні та затребувані на сучасному ринку знання.

Аналіз сучасного стану правового забезпечення комерціалізації результатів інтелектуальної власності дозволяє виокремити низку проблемних моментів, вирішення яких сприятиме поживленню інноваційного процесу на внутрішньому ринку України, а розробка методичних положень щодо управління комерціалізацією інтелектуального капіталу дозволяє скоротити часові та фінансові витрати на розробку інтелектуального продукту, збільшити фінансовий результат від реалізації наукоємних проектів, а також динамічно накопичувати та примножувати інтелектуальний капітал організації.

Існує велика кількість методик і великий інструментарій проведення аналізу проектів комерціалізації технологій на різних етапах їх розвитку: від оцінки перспектив комерціалізації результатів НДДКР, аналізу стадії, на якій знаходиться проект до аналізу ефективності проекту комерціалізації технологій інвесторами і стратегічними партнерами:

- Технологічний маркетинг
- Економічний аудит
- GAP-аналіз
- SWOT-аналіз
- Методика LIFT і технологічний аудит
- Методологія оцінки перспектив комерціалізації TAME™ (Technology And Market Evaluation)

В результаті дослідження були виявлені наступні проблеми в документальному забезпеченні на усіх стадіях аналізу процесу комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ:

- майже 100% вітчизняних ВНЗ мають розрізнене стихійне документальне забезпечення;
- в існуючих пакетах документів процес комерціалізації не поділяється на стадії, і відповідно, не має зразків оформлення документів;
- дуже мало уваги приділяється підготовчому етапу процесу комерціалізації, а саме його належне виконання призведе до покращення результатів впровадження розробок науково-дослідної діяльності вчених: скороченню строку пошуку партнерів, зменшенню витрат на переробку розробки, скороченню витрат часу персоналу тощо.

Таким чином у четвертому розділі у відповідності до сучасних вимог практики розробки документального забезпечення процесу комерціалізації розробок науково-дослідної діяльності ВНЗ:

- оновлено представлення процесу комерціалізації на різних етапах;



- на базі нових етапів запропоновано документальне забезпечення процесу комерціалізації НДДР ВНЗ;

- розроблені документи сформовано в єдиний пакет, який включає усі необхідні для покращення процесу комерціалізації, документи, в той же час не перенавантажуючи його. Він складається

- в якості апробації результатів використано запропоноване документальне забезпечення для підготовчого етапу, а саме «Анкету для пошуку партнерів»

Економічна ефективність полягає у покращення результатів впровадження розробок науково-дослідної діяльності вчених: скороченню строку пошуку партнерів, зменшенню витрат на переробку розробки, скороченню витрат часу персоналу тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 № 143-V.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 25.03.2005 // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – № 17, № 18-19. – Ст. 267.
3. Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність» від 13.12.1991 № N 1977-XII // Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 5-6, № 7, 8. – Ст. 78.
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 жовтня 1997 р. № 383/239/131 «Про затвердження Порядку надання платних послуг державними навчальними закладами»
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 червня 2005 р. №435 «Про перелік послуг з виховання та навчання, операції з надання яких звільняються від обкладення податком на додану вартість»
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.06.2007 № 861 «Про затвердження Порядку проведення державної акредитації фізичних та юридичних осіб на право провадження посередницької діяльності у сфері трансферу технологій»;
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2007 № 995 «Деякі питання реалізації Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»;
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2008 № 520 «Про затвердження мінімальних ставок винагороди авторам технологій і особам, які здійснюють їх трансфер»;
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2009 № 1178 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 26 червня 2007 р. № 861».

10. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності»
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 06.02.2008 № 252-р «Про передачу МОН повноважень на затвердження порядку ведення Державного реєстру договорів про трансфер технологій».
12. Програма розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні [Текст], затв. пост. КМУ від 02.02.2011 р. № 389 // Офіц. вісн. України. – 2011 р. – № 28. – Ст.1173.
13. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 № 680-р «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ovu.com.ua/articles/1625-pro-shvalennya-kontseptsiyi-rozvitku-atsionalnoyi>
14. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: моногр. / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін та ін.; НАН. України. Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2007. — 328 с.
15. Александров Д.Р. Правові аспекти передачі прав на об'єкти промислової власності окремо та в межах трансферу технологій// Господарське право. – 2007. – №5. – С.62-65.
16. Амоша О., Землянкін А., Моїсєєв Г. Підґрунтя інноваційного розвитку. Проблеми і перспективи взаємодії академічної науки й освіти // Вісник Національної академії наук України, 2006. – №10. – С. 3–16.
17. Андрощук Г. Правове регулювання ноу-хау // Інтелектуальна власність. – 2004. – № 10. – С. 29-35.
18. Афонин И. В. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. М.:

- Гардарики, 2005. С. 28.
19. Базилевич В. Д., Ільїн В.В.. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку: монографія / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. — К. : Знання, 2008. — 687с. — (Серія «Київському національному університету імені Тараса Шевченка 175 років»).
  20. Баранов П.Ю. Прогнозування затрат на створення об'єктів інтелектуальної власності / Оцінка майна № 3 (199), 2009 – с. 13.
  21. Башинська І. О. Лазарева Є.В. Методологія оцінки перспектив комерціалізації по системі TAME<sup>TM</sup> (Technology And Market Evaluation) // Матеріали Шостої Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України» (ОНПУ, 23-25 травня 2012). – Одеса: Вид-во «Політех-дизайн», 2012. – С.190-193
  22. Башинська І.О. Теоретичні основи розробки та комерціалізації механізму просування на ринок нових товарів виробничих підприємств: монографія / І.О. Башинська, Н.С. Поповенко. – Донецьк: вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. – 190 с.
  23. Башинська І.О., Ковтуненко К.В. Використання SWOT-матриці для поетапного аналізу процесу комерціалізації науково-дослідної діяльності ВНЗ та його документальне оформлення / Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України» (Одеський національний політехнічний університет, 23-25 травня 2011). Одеса: Вид-во “ВМВ”, 2011. – С. 180-183.
  24. Бедный Б. И., Шейнфельд И. В., Балабанов С. С., Козлов Е. В. Маркетинговая подготовка молодых ученых // Социол. исслед. 2004. № 1, янв.

25. Бовин А. А., Чередникова Л. Е. Интеллектуальная собственность: экономический аспект. Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2007. С. 137.
26. Бут, С.Ю. Механізм комерціалізації результатів інноваційної діяльності / С.Ю. Бут, І.О. Совершенна // Інновац. економіка: Всеукр. наук.-виробн. журн.— 2009. — № 2.— С. 20 — 23.
27. Бутнік-Сіверський О.Б. Інноватика та інтелектуальна економіка (теоретико-методичний аспект) / О.Б. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелект. власності. — 2007. — № 6. — С. 68 — 81. — 2008. — № 1. — С. 63 — 77.
28. Бутнік-Сіверський О.Б. Інноватика та інтелектуальна економіка (теоретико-методичний аспект) / О.Б. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелект. власності. — 2007. — № 6. — С. 68-81. — 2008. — № 1. — С. 63-77.
29. Владыка М.В. Инновационный потенциал вузов как фактор конкурентности экономического развития [Текст] / М.В. Владыка // Научные ведомости БелГУ, вып.10/1, №7 (62). — 2009. — с. 53
30. Владыка М.В. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности вузов: цели, формы, проблемы [Текст] / М.В.Владыка // Университетское управление: практика и анализ. — №5(63). — 2009., с. 58
31. Войлошніков М.В. Комерціалізація прикладної науки і освіти / / Східний базар. — 2007. — № 4. — С.65-75.
32. Волков А., Ліванов Д., Фурсенко А. Вища освіта: порядок 2008-2016. // Експерт. — 2007. — № 4. — С. 45-52.
33. Герасименко В. До питання розподілу прав на інтелектуальну власність при комерціалізації науково-технічних розробок/В. Герасименко, О. Нестеренко, М. Солощук // Право України. - К.:ВАТ «Книжкова друкарня наукової книги», 2003,N №6.-С.57-62

34. Глухов В. В., Коробко С. Б., Маринина Т. В. Экономика знаний. – СПб.: Питер, 2003.
35. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2001. — 152 с.: ил. — Библиогр.: с. 142–143.
36. Гринев, Б.В. Инноватика / Б.В.Гринев, В.А.Гусев. – Харьков: “Институт монокристаллов”, 2004. – 452 с.
37. Друкер Ф. П. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер. с англ. М. : ИД «Вильямс», 2005. С. 191
38. Друкер Ф. П. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер. с англ. М. : ИД «Вильямс», 2005. – С. 191
39. Євтушевський В., Шаповалова О. Становлення і розвиток інновацій у вищій школі // Вища освіта України, 2006. – №2. – С. 62-66.
40. Закружецька І.О. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку регіону // Економіка та підприємництво. – 2005. – № 6. – С. 100-104.
41. Захаров А.В. Интеллектуальные ресурсы малых предприятий как средства инновационного развития и экономического роста//Страны с переходной экономикой в условиях глобализации. Материалы студенческой научной конференции. Секции 1,2. – М.: «ЗКОНИНФОРМ», 2006.-419 с. -том1.
42. Зинов В. Г. Управление интеллектуальной собственностью: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003.
43. Зинов В.Г. Интеллектуальные ресурсы. Интеллектуальная собственность. Интеллектуальный капитал, М.: АНХ, 2000. С. 33.
44. Инноватика /Б.В.Гринев, В.А.Гусев. – Харьков: «Институт монокристаллов», 2004. – 452 с.
45. Кашпур В.В. Конкурентна боротьба освітніх установ в сучасній Росії як поле управлінських стратегій. Саратов, 2007. – С. 7.

46. Ключева Л. П. Экономические механизмы управления российскими научными организациями в условиях рыночных преобразований. М., 2003. С. 42.
47. Ключева Л. П. Экономические механизмы управления российскими научными организациями в условиях рыночных преобразований. М., 2003. С. 42.
48. Ковтуненко К.В., Башинська І.О. Використання маркетингових засобів для комерціалізації результатів наукових досліджень // «Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 2 (36). – Ужгород, 2012. – С. 47-52
49. Колесникова Е.М. Демонополизация рынка образовательных услуг в постсоветской России. Социология образования: Хрестоматия/Сост. Р.Н.Абрамов. М.: Высшая школа экономики, 2008. – С.211
50. Колесникова Е.М. Демонополизация рынка образовательных услуг в постсоветской России. Социология образования: Хрестоматия/Сост. Р.Н.Абрамов. М.: Высшая школа экономики, 2008. – С.211
51. Колосов А. Проблема трансфера наукоемкой продукции стран с переходной экономикой в условиях глобализации мировой экономики// Страны с переходной экономикой в условиях глобализации. Материалы VII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, 26-28 марта 2008 г., Москва, экономический факультет Российского университета дружбы народов/ Отв. Ред. И.А. Айдрус. – М.: РУДН, 2008. – 734 с.
52. Коммерциализация интеллектуальной собственности: Проблема и решение / Отв. ред. Н.М. Фонштейн. М., 1996. С. 92;

53. Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов І.А. Роль інновацій у процесі формування стратегії підприємства // Світова економіка і впливові міжнародні відносини. - 2001. - № 4. - С.32–44.
54. Крайнєв П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю: Моногр. – К.: Ін Юре, 2004.
55. Кузьмінов Я. Вища школа: Поточний метод / / Коммерсант, 13.11.2006. № 213 (1740)
56. Куклін О.В. Стратегічні пріоритети розвитку вищої освіти України / О.В. Куклін // Вища школа. - 2012. – №8. - с.28-36.
57. Кунцевич В. Про «ноу-хау» // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 4. – С. 32-38.
58. Львов Д. С. Экономика развития. М. : Экзамен, 2008. — 318 с.
59. Львов Д. С. Экономика развития. М. : Экзамен, 2008. С. 47.
60. Методическая поддержка центров коммерциализации технологий. Практические руководства. Часть 1. Под редакцией: О.Лукши, П.Сушкова, А.Яновского М.: ЦИПРАН РАН, 2006. – 392 с.
61. Методическая поддержка центров коммерциализации технологий. Практические руководства. Часть 1. Под редакцией: О.Лукши, П.Сушкова, А.Яновского М.: ЦИПРАН РАН, 2006. – 392 с.
62. Наукова та інноваційна діяльність в Україні / Статистичний збірник. – К.: Державний комітет статистики України, 2009. – 365 с.
63. Наукова та інноваційна діяльність в Україні / Статистичний збірник. - К.: Державний комітет статистики України, 2011. - 365 с.
64. Ноговіцин О., Онисько Є. Промислова політика: ставлення до комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 3. – С. 9-13.
65. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Л. С. Барютин и др.; под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. 2-е изд., перераб.и доп. М. : ЗАО Изд-во «Экономика», 2004. С. 10.



66. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу: <http://mon.gov.ua/>
67. Пилипчук А. Ю. Реформування освіти та інформатизація: основні проблеми і підходи до їх вирішення // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2008. – Вип. 1(5). – <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/ITZN/em5/content/08paystf.htm>
68. Погребова Е.С., Платонова Е.Е. Зарубежный опыт коммерциализации научно – исследовательских разработок высшей школы. / Сервис в России и за рубежом. Т 5.,2009, с. 162-170
69. Попова И.А. Коммерциализация деятельности вуза – необходимость или формула развития? – тезисы Всероссийской научно-практической конференции «Информационная среда Вуза XXI Века». – Петрозаводск, 15-18 сентября, 2008.
70. Про інноваційну діяльність [Текст] : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // Відом. Верховн. Ради України. – 2002. – № 36. – Ст.266.
71. Про переведення економіки України на інноваційну модель розвитку [Текст]: проект Закону України від 16.02.2012 р. № 10069 // [Електронний ресурс]: Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?pf3511=42594](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=42594)
72. Річний звіт Державного департаменту інтелектуальної власності за 2008 рік// Державний департамент інтелектуальної власності, 2008. – 65 с.
73. Річний звіт Державного департаменту інтелектуальної власності за 2009 рік// Державний департамент інтелектуальної власності, 2010.- 71 с.
74. Серпухов М. Ю. Формування механізму ціноутворення при комерціалізації інноваційної продукції підприємства / М. Ю. Серпухов // «Управління розвитком» – 2009. № 15. – С. 132-133.

75. Смерічевська С. В. Стратегічні напрями розвитку вищого навчального закладу в умовах трансформації економіки України [Електронний ресурс] / С. В. Смерічевська // Схід. — 2008. — № 7 (91). — Режим доступу до журналу : [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=35463](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35463)
76. Суїні, Ю. Управління і комерціалізація інтелектуальної власності в університетах та дослідницьких центрах / Ю. Суїні // Інтелект. власність. — 2006. — № 4. — С. 20 — 31.
77. Технологічний аудит: передумови та детальна інструкція з проведення [Електронний ресурс] / [наук. ред. Юрій Трачук]. — Режим доступу : <http://blog.liga.net/user/ytrachuk/article/6072.aspx>
78. Управление инновациями в организации: учеб. пособие / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. М.: Омега-Л, 2006. (Высш. шк. менеджмента). С. 137.
79. Управління інтелектуальною власністю: Моногр. / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, Ю. Суїні; За ред. П. М. Цибульова. — К.: КІВ, 2005.
80. Фирсова С. А., Леора С. Н. Коммерциализация результатов исследований и разработок: алгоритмы и решения // Вестн. ИНЖЕКОНа. Сер. Экономика. 2008. Вып. 2 (21). С. 207.
81. Цибульов П. М., Чеботарьов В. П. Популярно про інтелектуальну власність: абетка / За заг. ред. канд. екон. наук М. В. Паладія. — К.: ТОВ «Альфа-ПК», 2004.
82. Цибульов, П.М. Управління інтелектуальною власністю: [моногр.] / П.М Цибульов., В.П. Чеботарьов, В.Г. Зінов. — К.: «К.І.С.», 2005. — 450 с.
83. Чухрай, Н. Товарно інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві [Текст] : Підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. - К. : КОНДОР, 2006. - 398 с. — ISBN 966-351-056-0.

84. Шевелева Т. Правові аспекти регулювання відносин, пов'язаних з комерційною таємницею, в проекті Закону України «Про охорону прав на комерційну таємницю» // Інтелектуальна власність. – 2008. – № 7. – С. 9-14.
85. Шидловський, А. К. Досвід та проблеми винахідництва і підтримки творчої діяльності в науці / А. К. Шидловський // Інтелектуальний капітал. – 2003. – № 3. – С. 5.
86. Юровський Б.С. Матеріали семінару з авторського права. — Харків, 2002. — 27 трав.
87. Эталонная схема коммерциализации инноваций в рамках ФЦНТП с участием предпринимательских организаций. Соболев Н.А. Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2006», Москва, 2-3 нояб., 2006. Вып.2. Секц. Теория и практика экономических преобразований в России. Стратегический и инновационный менеджмент. М.: ГУУ. 2006, с.161-165.
88. Ходыкин А.С. Мотивационный аспект коммерциализации промышленных технологий // Эффективные механизмы осуществления инновационной деятельности в регионах: Материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Волгоград, 20 – 23 мая 2003 г.). – Волгоград, 2003. – С. 75 – 81
89. Steiglece Dg. Humen Capitel and government of ffigher Education // Chronicle of higher education. 1998. Vol. 54, № 19. P. A23-A35

*Електроні ресурси:*

90. Режим доступу: [uk.wikipedia.org/](http://uk.wikipedia.org/)
91. Режим доступу: <http://sites.nationalacademies.org/pga/uidp/index.htm>
92. Режим доступу: [http://www.lswn.it/en/press\\_releases/2007/europe\\_races\\_ahead\\_of\\_us\\_in\\_university\\_industry\\_collaboration](http://www.lswn.it/en/press_releases/2007/europe_races_ahead_of_us_in_university_industry_collaboration)

93. Режим доступа: [www.ibridgenetwork.com](http://www.ibridgenetwork.com),
94. Режим доступа: <http://cctt.com.ua/partners/>
95. Режим доступа: <http://auic.com.ua/activity>
96. Режим доступа: <http://patent.km.ua/rus/articles/i46>
97. Режим доступа: <http://www.rada.com.ua/>
98. Режим доступа: <http://old.inforotor.ru/id/mentions/company/>
99. Режим доступа: [www.warf.org/](http://www.warf.org/)
100. Режим доступа: <http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php>

ДОДАТКИ

Додаток А  
Типова форма договору на виконання НДДКР

Форма №1

ДОГОВІР № \_\_\_\_\_

на виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських (НДДКР) та  
інших робіт

м. Київ

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_ р.

Державне космічне агентство України (ДКА України), надалі – Замовник,  
в особі Керівника \_\_\_\_\_,  
який діє на підставі Положення про Державне космічне агентство України,  
з однієї сторони, та \_\_\_\_\_

найменування суб'єкта господарської діяльності

надалі – Виконавець, в особі \_\_\_\_\_

посада, ПІБ

який діє на підставі \_\_\_\_\_

найменування документа, що дає право на укладання контракту

з другої сторони, уклали договір про наступне:

### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. Замовник доручає, а Виконавець бере на себе зобов'язання виконати у  
20\_\_ році НДР, ДКР (роботи, послуги):

назва НДР, ДКР

результати виконання якої є науково-технічною продукцією (НТП) за  
Договором.

1.2. Підстава для укладання Договору: \_\_\_\_\_

1.3. Ліцензія на право здійснення космічної діяльності від “\_\_” \_\_\_\_\_ р.  
№ \_\_\_\_\_ .

1.4. Зміст, терміни виконання етапів робіт визначаються Календарним планом (Додаток 2), що є невід’ємною частиною цього договору.

## 2. ЯКІСТЬ РОБІТ, ПОСЛУГ (ТОВАРІВ) (ЗАГАЛЬНІ УМОВИ)

2.1. Якість, передбаченої Договором роботи, забезпечується Виконавцем у повній відповідності технічному завданню (ТЗ).

2.2. При виконанні роботи Виконавець має право, під свою відповідальність, вносити зміни в технічні рішення, якщо ці зміни не суперечать вимогам, встановленим ТЗ.

2.3. Недоліки в НТП, допущені при виконанні договору, Виконавець усуває власними силами, за власний рахунок у погоджений із Замовником термін.

2.4. Якщо при виконанні робіт за Договором виявиться неминучим одержання негативного результату чи недоцільність подальшого проведення робіт, Виконавець зобов'язаний повідомити про це Замовника. Замовник повинен прийняти узгоджене з Виконавцем рішення про доцільність продовження роботи та, у разі припинення робіт, - про порядок відшкодування витрат.

2.5. Замовник має право перевіряти хід і якість виконання роботи, передбаченої договором, без втручання в оперативно-господарську діяльність Виконавця .

2.6. НТП, обладнання та інші матеріальні цінності, придбані чи виготовлені згідно з Договором, є власністю України. Виключне право використовувати та розпоряджатися ними належить Замовнику. Виконавець забезпечує належне зберігання НТП та інших матеріальних цінностей до отримання письмового розпорядження Замовника про

порядок їх використання. Оприлюднення результатів, одержаних у ході створення НТП (книги, монографи, брошури, статті, комп'ютерні програми тощо), вимагає обов'язкового погодження та посилання на факт фінансування робіт з боку ДКА України.

2.7. Виконавець повідомляє Замовнику про створені при виконанні робіт за договором об'єкти інтелектуальної власності. Відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права власності на винаходи, корисні моделі, тощо, регулюються чинним законодавством.

2.8. При виконанні робіт, передбачених Договором, зберіганні, використанні чи передачі їх результатів встановлено режим таємності:

---

ступінь таємності найменування, номери та дати документів, що встановлюють режим обмеження доступу до робіт та документів,

2.9. Виконавець здійснює відбір співвиконавців, узгоджує їх склад із Замовником та вказує номери ліцензії на право здійснення космічної діяльності (якщо робота належить до виду діяльності, що підлягає ліцензуванню).

2.10. При розірванні Договору з ініціативи Замовника він відшкодовує Виконавцю фактичні витрати на день розривання. При розірванні Договору з ініціативи Виконавця він відшкодовує Замовнику збитки, що зазнав Замовник від розірвання Договору.

2.11. Зміни до Договору оформляються додатковою угодою, що є його невід'ємною частиною.

Істотні умови договору про закупівлю не можуть змінюватися після його підписання до виконання зобов'язань сторонами у повному обсязі, крім випадків передбачених Законом України від 01.06.2010 №2289-VI "Про здійснення державних закупівель" в редакції від 08.07.2011.

2.12. У випадку створення в процесі виконання Договору службового винаходу Виконавець не пізніше 15 днів з дня отримання повідомлення від винахідника письмово повідомляє Замовника та передає необхідну технічну документацію (корисну модель).

Право інтелектуальної власності на винахід, корисну модель, промисловий зразок відповідно до законодавства України засвідчується патентом. Замовник у встановленому порядку має виключне право подати



заявку на одержання патенту або прийняти рішення про збереження службового винаходу (корисної моделі) як конфіденційної інформації.

Питання щодо розміру та умови виплати винагороди винахіднику (його правонаступнику) регулюються чинним законодавством України.

### 3. ЦІНА ДОГОВОРУ (ВАРТІСТЬ РОБІТ )

3.1 Ціна Договору (Вартість робіт) попередня в цінах станом на “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. встановлена в сумі \_\_\_\_\_,  
цифрами та літерами

протокол погодження ціни від “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. (додаток №4).

3.2. Ціна цього Договору може бути зменшена за взаємною згодою Сторін.

### 4. ПОРЯДОК ЗДІЙСНЕННЯ ОПЛАТИ

4.1. Замовник надає Виконавцю аванс у розмірі \_\_\_ % від вартості робіт чергового етапу (роботи в цілому). Авансування робіт здійснюється відповідно до вимог ПКМУ від 09.10.2006 №1404.

Строк надання авансу рахується з моменту перерахування коштів на рахунок Виконавця.

Виконавець протягом \_\_\_\_\_ з дня надходження коштів попередньої оплати підтверджує їх використання актом здачі-приймання робіт (послуг) за призначенням.

Залік виданого авансу здійснюється при розрахунках за відповідний етап (роботу в цілому).

4.2. Датою виконання робіт за Договором вважається дата підписання Замовником акту здачі-приймання.

4.3. Розрахунки за виконані роботи здійснюються за договірними цінами поетапно (в цілому за роботу) через відповідні рахунки в установах банків.

4.4. Договірна ціна кожного етапу (всієї роботи в цілому) встановлюється в межах попередньої (на рік), виходячи з планової собівартості робіт останнього до здачі етапу (роботи) місяця, фактичної

собівартості виконаних робіт та прибутку в розмірі до \_\_\_% від власних витрат.

4.5. Проект договірної ціни Виконавець подає на узгодження Замовнику не пізніше ніж за 10 днів до закінчення відповідного етапу чи роботи в цілому. До проекту додаються калькуляції планової та фактичної собівартості з розшифровками витрат.

Звітна калькуляція за рік з розшифровками за статтями витрат надається Виконавцем Замовнику до 20 лютого наступного за звітним року.

4.7. Облік фактичних витрат Виконавець забезпечує на окремому замовленні.

4.8. Інформацію щодо створених (виготовлених, придбаних) матеріальних цінностей, отриманих в ході виконання робіт, у тому числі у співвиконавців, Виконавець надає щорічно. Рішення про їх подальше використання чи відшкодування вартості погоджується з Замовником.

Акт звіряння створених (виготовлених, придбаних) матеріальних цінностей Виконавець надає Замовнику одночасно зі звітною калькуляцією за рік.

4.9. Замовник має право контролювати фактичні витрати.

4.10. Дострокове виконання та оплата робіт допускається за згодою Замовника в кожному окремому випадку.

4.11. Джерелом фінансування робіт за Договором є загальний фонд Державного бюджету України. На Виконавця та співвиконавців поширюються пільги, передбачені чинним законодавством для виконавців НДДКР за рахунок державного бюджету.

4.12. Калькулювання, планування та облік собівартості робіт здійснюються відповідно до чинного законодавства з урахуванням «Методичних рекомендацій визначення кошторисної вартості НДДКР для організацій (підприємств) різних форм власності та господарювання (крім бюджетних установ)», затверджених наказом Міністерства освіти України від 21.02.2006 №119.

4.13. Розрахунки зі співвиконавцями здійснює Виконавець.

## 5. НАДАННЯ ПОСЛУГ (ПОСТАВКА ТОВАРІВ, ВИКОНАННЯ РОБІТ)

5.1. Приймання НТП здійснюється відповідно до вимог ТЗ.

5.2. НТП приймається \_\_\_\_\_

---

порядок приймання, необхідність приймання комісією, представником Замовника

5.3. Акт здачі-приймання (в т.ч. співвиконавців) та звітні матеріали за виконаний етап чи роботу в цілому Виконавець надає Замовнику за 10 днів до обумовленого в календарному плані терміну робіт.

5.4. Замовник протягом 10 робочих днів після отримання акту здачі-приймання направляє Виконавцю підписаний акт здачі-приймання чи мотивовану відмову від приймання робіт.

5.5. Розроблена (виготовлена) та прийнята Замовником НТП

---

де знаходиться або вказати куди, за якою адресою, яким способом, видом транспорту відправити,

---

порядок сплати транспортних витрат

Після передачі (транспортування) НТП (продукції) споживачу Виконавець один примірник акту передачі подає Замовнику.

5.6. Дія Договору припиняється після надання Виконавцем повного комплексу звітних документів та виконання Замовником фінансових зобов'язань

## 6. ПРАВА ТА ОБВ'ЯЗКИ СТОРІН

6.1. Замовник зобов'язаний:

6.1.1 Своєчасно та в повному обсязі сплачувати за надані послуги (виконані роботи, поставлені товари)

6.1.2. Приймати надані послуги (виконані роботи, поставлені товари) згідно з актом.

6.2. Замовник має право:

6.2.1. Зменшувати обсяг виконання робіт (надання послуг, поставку товарів) та загальну вартість цього Договору залежно від реального фінансування. У такому разі Сторони вносять відповідні зміни до цього Договору.

6.2.2. Достроково розірвати цей Договір у разі невиконання зобов'язань Виконавцем, повідомивши про це його у строк \_\_\_\_\_ ;

6.2.3. Контролювати поставку товарів (виконання робіт або надання послуг) у строки, встановлені цим Договором.

6.3. Виконавець зобов'язаний:

6.3.1. Забезпечити виконання робіт (надання послуг, поставку товарів) у строки, встановлені цим Договором.

6.3.2. Відповідати за дотримання термінів виконання Договору та за відповідність розробленої продукції ТЗ .

6.4. Виконавець має право:

6.4.1. Своєчасно та в повному обсязі отримувати плату за надані послуги (виконані роботи, поставлені товари) згідно з актом.

6.4.2. На дострокове виконання робіт (надання послуг, поставку товарів) за письмовим погодженням Замовника.

## 7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

7.1. У разі невиконання або неналежного виконання своїх зобов'язань за Договором Сторони несуть відповідальність, передбачену законами та цим Договором

7.2. Виконавець.

7.2.1. За порушення терміну виконання окремих етапів чи всієї роботи за Договором сплачує неустойку у розмірі 0,5% від вартості етапу чи всієї роботи відповідно за кожний день прострочення, але не більше 15%.

7.2.2. При виявленні недоліків в виготовленій НТП, що виникли з вини Виконавця, сплачує штраф у розмірі 20,0% від вартості цієї продукції та відшкодовує збитки, що зазнав Замовник (споживач) у зв'язку з використанням такої НТП.

7.2.3. За не усунення дефектів (недоліків) у погоджений Сторонами термін сплачує неустойку у розмірі 20% від вартості НТП, що має дефекти (недоліки).

7.2.4. За порушення умов п.2.6. Договору сплачує неустойку в розмірі повної вартості НТП, використаної без дозволу Замовника.

7.2.5. За порушення термінів, передбачених пунктами 2.12, 4.6, 4.8. сплачує штраф у розмірі одного відсотка за кожний день прострочення, але не більше семи відсотків вартості робіт.

7.2.6. Несе відповідальність за збереження НТП( продукції).

### 7.3.Замовник

7.3.1 Зобов'язаний своєчасно та в повному обсязі сплачувати за виконані роботи.

7.4. Сплата неустойки (штрафу) не звільняє сторони від виконання зобов'язань за Договором.

## 8. ОБСТАВИНИ НЕПЕРЕБОРНОЇ СИЛИ

8.1. Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання своїх зобов'язань за договором, якщо воно стало наслідком істотної зміни обставин ( форс-мажор), передбачити які було неможливо на момент підписання договору.

Сторони звільняються від відповідальності за невиконання або неналежне виконання зобов'язань за цим Договором у разі виникнення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили), які не існували під час укладання Договору та виникли поза волею Сторін, такі як: аварія, катастрофа, стихійне лихо, епідемія, епізоотія, війна тощо.

8.2. Сторона, що не може виконувати зобов'язання за цим Договором унаслідок дії обставин непереборної сили, повинна не пізніше ніж протягом \_\_\_\_\_ днів з моменту їх виникнення повідомити про це іншу Сторону у письмовій формі.

8.3. Доказом виникнення форс-мажорних обставин та строку їх дії є довідка представництва Торгово-промислової палати України.

Форс-мажорні обставини автоматично продовжують термін виконання зобов'язань за Договором на час дії зазначених обставин.

У разі коли строк дії обставин непереборної сили продовжується більше шести місяців, кожна із Сторін в установленому порядку має право розірвати цей Договір.

8.4. У разі попередньої оплати Виконавець повертає Замовнику кошти протягом трьох днів з дня розірвання цього Договору.

8.5.Замовник не несе відповідальності за припинення або несвоєчасне фінансування, яке зчинилось не з його вини.

## 9. ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

9.1.Спори, що виникають при укладанні та виконанні цього Договору, вирішуються шляхом переговорів та консультацій.

9.2. У вразі недосягнення Сторонами згоди спори (розбіжності) вирішуються у судовому порядку.

## 10. СТРОК ДІЇ ДОГОВОРУ

10.1. Цей Договір набуває чинності з дня підписання і діє до “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_ р. або до повного виконання сторонами передбачених ним зобов'язань.

10.2. Цей Договір укладається і підписується у 2-х примірниках, що мають однакову юридичну силу.

## 11. ГАРАНТІЙНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

11.1.Виконавець гарантує відповідність створеної за Договором НТП (робіт) умовам Договору, проводить її ремонт відповідно до вимог технічної документації.

11.2.У разі необхідності Виконавець усуває дефекти своїми силами і за власний рахунок (якщо вони виникли не з вини Замовника) в узгоджений із Замовником термін.

## 12. ІНШІ УМОВИ

12.1.Результати виконаної за Договором роботи є власністю Замовника. Використання створеної продукції Виконавцем може здійснюватись лише за погодженням із Замовником. Юридичне оформлення об'єктів інтелектуальної власності (патентування, одержання свідоцтв, сертифікатів, ліцензій та інших документів, що мають юридичну силу) здійснюються за власні кошти Виконавця за попереднім погодженням із Замовником.

Замовник і Виконавець зобов'язуються дотримуватись вимог законодавства щодо захисту конфіденційної інформації, якщо в ході виконання НДДКР створюється така інформація. Виконавець в ході виконання Договору не має права використовувати інформацію, яка складає державну таємницю

12.2. Умови пунктів 2.6., 2.12, 7.2.1, 7.2.2 та 7.2.3 не обмежені терміном дії Договору і зберігають для обох Сторін юридичну силу після його закінчення.

12.3. Виконавець зобов'язаний до 10 червня поточного року подавати Замовнику обґрунтовані пропозиції щодо переліку робіт, які необхідно виконувати на наступних етапах НДДКР (робіт), для включення в план на наступний рік.

12.4. Листування здійснюється з обов'язковим посиланням на номер Договору.

12.5. Виконавець реєструє НДДКР в Українському інституті науково-технічної та економічної інформації і протягом місяця з дня укладання Договору надає Замовнику копію реєстраційної картки.

12.6. Для вирішення оперативних питань за цим Договором Сторони призначають своїх офіційних представників.

Від Замовника – \_\_\_\_\_

Тел. \_\_\_\_\_ Факс \_\_\_\_\_

Адреса \_\_\_\_\_

Від Виконавця – \_\_\_\_\_

Тел. \_\_\_\_\_ Факс \_\_\_\_\_

Адреса \_\_\_\_\_

12.7. Усі рішення стосовно умов Договору приймаються тільки Замовником та Виконавцем у письмовій формі.

### 13. ДОДАТКИ ДО ДОГОВОРУ

Невід'ємною частиною Договору є такі додатки:

1. ТЗ на виконання роботи, на \_\_ арк. (додаток №1) (див. Додаток Б)
2. Календарний план, на \_\_ арк. (додаток №2) (див. Додаток В)
3. Протокол погодження ціни, на \_\_ арк. (дод. № 4) (див. Додаток Г)

#### 14. МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТА БАНКІВСЬКІ РЕКВІЗИТИ.

##### 14.1. ЗАМОВНИКА

Ідентифікаційний код \_\_\_\_\_

Поштова адреса \_\_\_\_\_

Факс \_\_\_\_\_ Телефони \_\_\_\_\_

Банківські реквізити: \_\_\_\_\_

##### 14.2. ВИКОНАВЦЯ

Ідентифікаційний код \_\_\_\_\_

Поштова адреса \_\_\_\_\_

Факс \_\_\_\_\_ Телефони \_\_\_\_\_

Банківські реквізити: \_\_\_\_\_

14.3. Про зміни своїх реквізитів Сторони негайно повідомляють одна одну в письмовій формі на фірмовому бланку з печаткою.

#### **ЗАМОВНИК**

Керівник ДКА України

#### **ВИКОНАВЕЦЬ**

Керівник \_\_\_\_\_

найменування організації-виконавця

підпис

М.П.

“ ”

ПІБ

20 \_ р.

підпис

М.П.

“ ”

ПІБ

200 \_ р.

#### **ПОГОДЖЕНО**

Начальник ПГЗ –ДКАУ

\_\_\_\_\_



**Додаток Б**  
**Технічне завдання на виконання роботи**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Керівник ДКА України

\_\_\_\_\_”  
 ” \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**

”\_\_\_\_\_”  
 (назва НДДКР)

Шифр: „\_\_\_\_\_”

(Доповнення № \_\_\_\_)  
 \* зазначають за наявності

на \_\_\_\_ аркушах

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник \_\_\_\_\_  
 організації-виконавця НДДКР

\_\_\_\_\_ підпис ПБ  
 ”\_\_\_\_\_” 20\_\_ р.

**ПОГОДЖЕНО**

Начальник \_\_\_\_\_ ПГЗ-ДКАУ

\_\_\_\_\_ підпис ПБ  
 ”\_\_\_\_\_” 20\_\_ р.

---

(остання сторінка)

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник підрозділу ДКАУкраїни

\_\_\_\_\_ підпис \_\_\_\_\_ ПІБ  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Науковий керівник НДДКР

\_\_\_\_\_ підпис \_\_\_\_\_ ПІБ  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник відділу ДКАУкраїни

\_\_\_\_\_ підпис \_\_\_\_\_ ПІБ  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Відповідальний виконавець

\_\_\_\_\_ підпис \_\_\_\_\_ ПІБ  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ПОГОДЖЕНО**

Представник ПГЗ-ДКАУ

\_\_\_\_\_ підпис \_\_\_\_\_ ПІБ  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 200\_ р.

**Додаток В**  
**Календарний план**

Шифр	
Договір (Контракт) №	
Додаткова угода №	

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН РОБІТ на 20\_\_ рік**

назва роботи				
№ етапу	Назва етапів	Назва НТП, що підлягає здачі Замовнику	Строк виконання (початок– закінчення)	Вартість (тис. грн.)
1				
2				
Усього за рік				

**ЗАМОВНИК**

Керівник ДКА України  
М.П. \_\_\_\_\_  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ПОГОДЖЕНО**

Начальник ПГЗ – ДКАУ  
\_\_\_\_\_  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Відповідальний за виконання від  
тематичного підрозділу

\_\_\_\_\_  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

Керівник тематичного підрозділу

\_\_\_\_\_  
“\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**ВИКОНАВЕЦЬ**

Керівник \_\_\_\_\_  
М.П. \_\_\_\_\_  
„\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Додаток Г**  
**Протокол погодження ціни**

Шифр	
Договір (Контракт) №	
Додаткова угода №	

**ПРОТОКОЛ** від \_\_\_\_\_  
погодження ціни на науково-технічну продукцію (роботи, послуги)  
**ЗАМОВНИК**, в особі Керівника ДКА України \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ПІБ  
та **ВИКОНАВЕЦЬ**, в особі керівника \_\_\_\_\_ ПІБ

досягли угоди про розмір ціни на науково-технічну продукцію

\_\_\_\_\_ назва НТП в повній відповідності з ТЗ, контрактом  
виготовлену згідно з ТЗ № \_\_\_\_\_ від " \_\_ " \_\_\_\_\_ р.:

(в тис.грн.)			
Етапи	Запропоновано	Погоджено	Вид ціни
1			
2			
3			
4			
Всього:			

Невід'ємною частиною протоколу є додатки: 1. Структура ціни, на \_\_\_ арк.  
2. Розшифровка за статтями витрат, на \_\_\_ арк. 3. Пояснювальна записка, на \_\_\_ арк.

**ВИКОНАВЕЦЬ**  
Керівник  
М.П. \_\_\_\_\_  
„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20 р.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ЗАМОВНИК**  
Керівник ДКА України  
М.П. \_\_\_\_\_  
„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20 р.  
Керівник тематичного підрозділу  
\_\_\_\_\_  
Керівник фінансово-економічного  
підрозділу  
\_\_\_\_\_ „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20 р.

**ПОГОДЖЕНО**  
Начальник ПГЗ – ДКАУ  
\_\_\_\_\_  
„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20 р.

## Додаток Д

### Структура попередньої ціни з розшифровками

Шифр	
Договір (Контракт) №	
Додаткова угода №	

#### СТРУКТУРА

#### попередньої ціни науково-технічної продукції

№ пп	Найменування статей витрат	Вартість (тис.грн.)				Всього	Погоджено		
		по етапах						ПГЗ - ДКАУ	ДКА України
		1	2	3	4				
1	Матеріальні витрати (прямі)								
	в тому числі: матеріали								
	напівфабрикати								
	комплектуючі вироби								
	паливо та енергія								
2	Спеціальні витрати								
	в тому числі: спекустаткування								
	спеціальні роботи								
3	Заробітна плата (пряма)								
4	Відрахування								
5	Витрати сторонніх організацій								
6	Загальновиробничі витрати								
7	Витрати на відрядження								
8	Інші витрати (прямі)								
9	Собівартість								
	в тому числі власні витрати								
10	Адміністративні витрати								
11	Витрати на збут (прямі)								
12	Прибуток								
13	Ціна								

Примітки: 1. Сума прибутку визначається виходячи з передбаченого договором (контрактом) нормативу рентабельності в %% до власних витрат (собівартості за мінусом прямих матеріальних витрат, придбаного спекустаткування, інших витрат та витрат сторонніх організацій).

#### ВІД ВИКОНАВЦЯ

\_\_\_\_\_

посада

підпис, ПІБ

\_\_\_\_\_

посада

підпис, ПІБ

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200 \_ р.

#### ПОГОДЖЕНО

Керівник відділу фінансово-економічного  
підрозділу

\_\_\_\_\_

підпис, ПІБ

Керівник відділу відповідальний  
за виконання

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_ р.

Представник ПГЗ – ДКАУ

\_\_\_\_\_

*Наукове видання*

ФІЛИПОВА СВІТЛАНА ВАЛЕРІЇВНА,  
БАШИНСЬКА ІРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА,  
КОВТУНЕНКО ЮРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЕТАПНОГО АНАЛІЗУ  
ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ

МОНОГРАФІЯ

*В авторській редакції*

Здано до набору 26.04.2012 р. Підписано до друку 30.04.2012 р.

Формат 60x84 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Times.

Лазерний друк. Умовн. друк. арк. 10,52. Обл-вид. арк. 11,44

Наклад 300 прим. Вид. №924 Зам. №960

**Видавництво «НОУЛІДЖ»**

Свідоцтво про реєстрацію серія ДК №2884 від 26.06.2007

91051, м. Луганськ, кв. Якіра, 3/316,

Надруковано в типографії

**ТОВ «Цифрова типографія»**

Вул. Челюскінців, 291а, м. Донецьк, 83121

Тел.: (062)388-07-31, 388-07-30