



1 Регіональний центр/офіс трансферу технологій: створення, управління, оцінка діяльності

2 Методологія проведення технологічного аудиту

3 Бізнес-план проекту комерціалізації

4 Мережі трансферу технологій

5 Експертиза проекту комерціалізації наукових розробок

6 Як отримати фінансування для реалізації проекту комерціалізації наукової розробки/технології

7 Керівництво з підготовки технологічних пропозицій і запитів для регіональної мережі трансферу технологій

# 1

## Регіональний центр/офіс трансферу технологій: створення, управління, оцінка діяльності



Адреса: Україна, 61072, Харків, пр. Науки, 60

Телефон: +38 (057) 340-46-01

E-mail: [kt@kt.kharkov.ua](mailto:kt@kt.kharkov.ua)

Веб сайт: [ttn.kt.kharkov.ua](http://ttn.kt.kharkov.ua)

# 1

**Регіональний  
центр/офіс трансферу  
технологій: створення,  
управління, оцінка  
діяльності.**

Цей посібник є першою частиною комплексу методичних матеріалів «Практичні посібники для роботи регіональних мереж трансферу технологій на базі місцевих центрів/офісів трансферу знань і інновацій», підготовлених в рамках проекту Міністерства розвитку громад та територій України «Розвиток міжрегіональної мережі трансферу технологій».

**Ініціатор проекту:**

Міністерство освіти і науки України

**Замовник проекту:**

Український інститут науково-технічної експертизи та інформації

**Виконавець регіонального пілотного проекту в Харкові,  
розробник комплексу посібників:**

Технологічний бізнес-інкубатор  
«Харківські технології»

# Зміст

---

Вступ.....	4
1. Терміни та визначення.....	5
2. Стратегія створення офісу (центру) трансферу технологій .....	7
2.1. Вибір бізнес-моделі.....	8
Модель 1. Регіональний центр.....	9
Модель 2. Тематичний центр.....	10
Основні напрямки діяльності. ....	10
Доходи центру. ....	10
2.2. Засновники .....	11
2.3. Організаційно-правова форма .....	11
2.4. Організаційна структура.....	12
Приклад організаційної структури з трансферу технологій – підрозділу науково-дослідної організації. ....	13
Приклад кваліфікаційних вимог і компетенцій персоналу.....	14



# Вступ

---

Методичні посібники розроблені з метою сприяння науково-дослідним організаціям, закладам вищої освіти, іншим підприємствам, що займаються науково-технологічною діяльністю, які ставлять перед собою завдання комерціалізації наявного науково-дослідного потенціалу, а також регіональним органам влади, що відповідають за проведення ефективної інноваційної політики. Посібник орієнтовано на керівників новостворених центрів/офісів трансферу технологій, засновників (стейкхолдерів) центрів і їх партнерів, а також на фахівців інфраструктурних організацій в сфері економічного та інноваційного розвитку.

У посібнику розглядаються такі питання управління діяльністю центру/офісу трансферу технологій, які повинні бути вирішені спочатку та які багато в чому визначають успішність його функціонування в подальшому: вибір стратегії і бізнес-моделі центру, моніторинг та оцінка його діяльності.



# 1. Терміни та визначення

---

**Трансфер технологій** – організаційні системи (процеси) передачі результатів досліджень (розробок, знань) для подальшого використання: комерційного (у виробництві товарів і послуг, залучення додаткових ресурсів для продовження досліджень і розробок та ін.), а також некомерційного (пошук нових напрямків досліджень, поширення та обмін знаннями і т.д.).

**Офіс (центр) трансферу технологій** – організація (або структурний відділ організації) призначений для виявлення, правової охорони та подальшої передачі результатів наукових досліджень, що мають комерційний потенціал, в сторонні організації або відділи в складі організацій, які зацікавлені в комерціалізації цих результатів.

**Комерціалізація технологій (досліджень і розробок)** – діяльність, спрямована на отримання доходу від використання результатів наукових досліджень, за рахунок:

- комерційної реалізації прав на інтелектуальну власність (за договором про уступку патенту або продажу ліцензій);
- створення нових компаній, заснованих на застосуванні результатів наукової-технічної діяльності, шляхом внесення об'єктів інтелектуальної власності до статутного капіталу підприємства.





**Старт-ап** – компанія з короткою історією операційної діяльності, створена для пошуку бізнес-моделі здатної до відтворення та масштабування, відмінною рисою стартапів є технологічність або інноваційність.

**Спін-офф, спін-аут компанії** – нові, зазвичай, малі інноваційні (наукоємні) високотехнологічні підприємства, в основі діяльності яких лежить використання результатів наукових досліджень і розробок. Створення нових інноваційних компаній – базова форма комерціалізації в Європі.



## 2. Стратегія створення офісу (центру) трансферу технологій

---

При створенні офісу або центру технологічного трансферу необхідно чітко визначити цілі його створення, основні функції, внутрішні можливості майбутньої структури (реальні і потенційні ресурси, можливості), а також ризики та загрози, як внутрішнього, так і зовнішнього.

Стратегія створення і розвитку визначається на основі аналізу та виявлення ключових параметрів:

- місія компанії: для кого створюється і буде функціонувати, які проблеми буде вирішувати і яким чином;
- оточення що впливає (клієнти, партнери, донори, конкуренти);
- зовнішнє середовище, яке створює як можливості, так і перешкоди (оцінка економічної та політичної кон'юнктури в країні, регіоні; правові умови для діяльності; суспільні пріоритети, які сприяють або перешкоджають розвитку структури);
- внутрішні потенційні можливості організації (фінансові, матеріальні, людські ресурси).



## 2.1. Вибір бізнес-моделі

---

Наступний крок організаційного проектування, який визначається терміном «бізнес-модель», пов'язаний з деталізацією таких факторів:

- ким і в чиїх інтересах створюється офіс;
- який його ринковий фокус;
- які види діяльності здійснюватиме офіс, на яких клієнтів орієнтовані майбутні послуги;
- яка організаційно-правова форма найбільшою мірою відповідає цілям і задачам офісу.

---

Виходячи з європейської практики, можна зробити висновок про ефективність таких моделей створення офісу (центру) технологічного трансферу.



## **Модель 1. Регіональний центр.**

---

**1. Концепція побудови:** концентрація на науково-технічний, промисловий і адміністративний потенціал окремого міста (області). Центр – сполучна інноваційна ланка для наукових організацій регіону.

### **2. Організаційна структура:**

- центр, створений окремою великою науково-дослідною організацією (Single Institute Model);
- центр, створений групою науково-дослідних організацій (Multi-Institute Model);
- регіональний консорціум – партнерство науково-дослідних інститутів, ЗВО, органів влади і т.д.

### **3. Необхідні умови:**

- наявність сильного науково-технічного, технологічного і ресурсного потенціалу, що має конкурентні переваги;
- підтримка керівництва наукових організацій; зацікавленість місцевих і регіональних органів влади, що визначають інноваційну стратегію;
- наявність джерел фінансової підтримки;
- наявність сильного лідера процесу комерціалізації;
- наявність команди професіоналів (компетентний кадровий потенціал);
- наявність приміщення та гарного технічного оснащення;
- наявність бізнес-плану (для вже сформованих Центрів);
- наявність практичного досвіду з трансферу технологій у ініціаторів створення центру.





## **Модель 2. Тематичний центр.**

---

**1. Концепція побудови:** акцентування діяльності на певній широкій технологічній тематиці.

**2. Організаційна структура:**

- центр, створений великим науково-дослідним інститутом (Single Institute Model);
- центр, створений кількома організаціями, що працюють в загальній (або суміжній) науково-інноваційної області (Multi-Institute Model).

**3. Необхідні умови:**

- наявність узгодженої концепції центру;
- достатній обсяг результатів науково-технічної діяльності;
- достатній обсяг фінансування;
- підтримка керівництва організацій;
- наявність лідера процесу комерціалізації;
- наявність якісного бізнес-плану;
- наявність команди професіоналів;
- наявність практичного досвіду в області технологічного трансферу.

## **Основні напрями діяльності.**

---

Надання консалтингових послуг у сфері передачі та комерціалізації технологій, технологічний аудит, патентна підтримка, маркетингова підтримка, бізнес-планування, маркетингові послуги, управління проектом, сприяння створенню стартап компаній, пошуку партнерів та фінансуванню проектів, допомога в заповненні технологічних профілів і розміщенні їх в регіональній мережі трансферу технологій, допомога при укладанні договорів з трансферу технологій, проведення тренінгів та семінарів.

## **Доходи центру.**

---

Оплата консалтингових послуг, частка в роялті.



## 2.2. Засновники

---

Засновником офісу трансферу технологій може виступати будь-яка організація і фізичні особи, проте, якщо розглядати реальну практику, то можна виділити наступні основні групи засновників:

- науково-дослідні інститути, заклади вищої освіти;
- органи влади та управління (зазвичай, регіональні);
- комерційні підприємства.

## 2.3. Організаційно-правова форма

---

Відповідно до законодавства України центр (офіс) може бути створений в будь-якій організаційно-правовій формі:

- структурний підрозділ будь-якої організації (зазвичай, науково-дослідної організації або ЗВО), яка не є самостійним суб'єктом (департамент, відділ, офіс відповідної організації);
- комерційне товариство: повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерне товариство;
- громадське (неприбуткове) об'єднання: організація або спілка.



## 2.4. Організаційна структура

---

Відповідно до теорії управління організаційна структура – сукупність спеціалізованих ланок управління, взаємопов'язаних в процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Основними елементами організаційної структури є: рівні управління; підрозділи; управлінські зв'язки.

Головним критерієм для моделювання оргструктури є питання про те, як буде розподілятися відповідальність. Відповідальність може розподілятися за функціями, або відповідно до центрів доходів (продуктів або процесів зі створення цих продуктів).

Виходячи з цього підходу, виділяють наступні основні види організаційних структур:

- функціональна;
- дивізійна (на основі продукту або на основі клієнта);
- матрична.



## **Приклад організаційної структури з трансферу технологій – підрозділу науково-дослідної організації.**

---

**1. Сектор управління проектами, 5 штатних працівників:**

- керівник сектора, функції: управління програмами розвитку офісу, залучення інвестицій, підтримка початківців і бізнесів що розвиваються;
- керівник напрямку з міжнародних зв'язків і проектів;
- менеджер з юридичних питань, офіційний перекладач;
- менеджер з маркетингових досліджень керівник програм з інформаційного забезпечення, адміністратор мережі трансферу технологій;
- керівник програм з навчання і підвищення кваліфікації (підвищення кваліфікації менеджерів інноваційних фірм, навчання осіб, які бажають отримати професію, затребувану малим і середнім бізнесом);
- науковий консультант, керівник програм експертизи проектів;
- менеджер з організаційних питань.

**2. Сектор з мереж трансферу технологій, 2 штатні працівники.**

Функції: підготовка інформації для розміщення в мережах трансферу технологій, ведення переговорів і листування з компаніями-клієнтами, які беруть участь у трансфері технологій.

**3. Фінансовий менеджмент, 1 штатний працівник.**

Функції: облік фінансових потоків за проектами центру, підготовка кошторисів і фінансових планів за проектами та контрактами, контроль платежів за кошторисами.

**4. Адміністрування, 1 штатний працівник.**

Функції: вирішення господарських питань, організація підготовки візитів, презентацій, виступів, прийомів. Підготовка інформації для менеджера з трансферу технологій та сприяння в переговорах з розробниками, координація роботи менеджерів проектів, взаємодія з керівниками та співробітниками.





## Приклад кваліфікаційних вимог і компетенцій персоналу

---

Посада: менеджер з технологічного аудиту і моніторингу.

Вимоги до освіти (профіль і рівень):

- вища професійна (технічна або галузева) освіта, наявність освіти (додаткової) в галузі інноваційного менеджменту.

Вимоги до досвіду роботи, навичок:

- досвід науково-технічної, інноваційної, підприємницької діяльності в науково-технічній галузі;
- бажаний досвід роботи в сфері розробок нових технологій, маркетингу наукових продуктів і технологій;
- знання та досвід застосування методик технологічного аудиту.

Ключові компетенції:

- товариськість,
- добрий рівень усного та письмового спілкування,
- здатність переконувати,
- комунікабельність,
- аналітичне мислення,
- поведінкова гнучкість,
- здатність до співпраці та роботи в команді,
- орієнтація на клієнта,
- творчий потенціал,
- психологічна стійкість.





