



**ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИТОГАМ ОБМЕНА ОПЫТОМ РАБОТЫ С  
ВНЕШНИМИ ЗАКАЗЧИКАМИ МЕЖДУ КАМПУСАМИ И  
ИНСТИТУТАМИ НИУ ВШЭ**

Подготовлены в рамках межкампусного академического семинара

**«НАУКА И БИЗНЕС – НАВСТРЕЧУ ДРУГ ДРУГУ»  
В НИЖЕГОРОДСКОМ ФИЛИАЛЕ НИУ ВШЭ**

**АВТОРЫ:**

**КРАВЧЕНКО** Евгения Михайловна  
**БУТРИУМОВА** Надежда Николаевна  
**ЛОГИНОВА** Анастасия Сергеевна  
**САРИЕВА** Ирена Ремаевна  
**СОКОЛОВА** Татьяна Дмитриевна

**Октябрь, 2017 год**

*В рамках межкампусного академического семинара «Наука и бизнес – навстречу друг другу», прошедшего в Нижегородском филиале НИУ ВШЭ, сотрудники кампусов и институтов НИУ ВШЭ обсудили, как выстроена работа с внешними заказчиками в филиале сегодня, что филиал может предложить бизнесу, а также с сотрудниками филиала своим успешным опытом работы с внешними заказчиками поделились эксперты, для которых такая работа стала настоящим успехом.*

## **1. РЕЗЮМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ**

### **«Привлечение внешних проектов в нижегородский кампус – взгляд изнутри»**

Основной задачей стратегической сессии было понять ситуацию с организацией работы с внешними заказчиками на сегодняшний день в кампусе и выяснить, почему не выстраивается системная работа и какие проблемы и сложности существуют. Для этого к обсуждению были приглашены сотрудники кампуса, имеющие опыт реализации прикладных проектов, руководство кампуса, представители всех подразделений, команда, занимающаяся сопровождением проектов, а также все сотрудники, кто интересуется данной темой. Всего в мероприятии приняли участие 40 сотрудников.

Также в задачи стратегической сессии входило формулирование вопросов к коллегам из других кампусов, чьи выступления были запланированы в рамках круглого стола.

В процессе дискуссии модератором были озвучены цели встречи и основные вопросы для обсуждения. На примерах реализованных проектов были выявлены сильные стороны кампуса, сложности и проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники при реализации проектов, а также стратегии поиска проектов.

На примере проекта, реализованного лабораторией ЛАТАС (автоматизация процессов, составление маршрутов перевозок для сети супермаркетов «Магнит»), был разобран процесс поиска и реализации проекта.

Если касаться вопроса поиска клиента, то в данном случае заказчик пришел самостоятельно после ознакомления с рецензией сотрудника лаборатории на одну статью в практическом журнале «Логистика». Таким образом, одним из инструментов привлечения внимания к экспертизе НИУ ВШЭ является **активность сотрудников в среде практиков**. Это может быть выступление на практических семинарах, конференциях, выставках и закрытых мероприятиях, комиссиях и комитетах, а также публикации в изданиях для практиков. Данные публикации не засчитываются в академических надбавках, однако могут способствовать привлечению внимания к университету со стороны бизнеса.

При реализации проекта возникла сложность в оформлении договора на НИР, поскольку в начале реализации проекта еще нет четкого перечня задач и сложно зафиксировать, что и как будет выполнено в процессе работы над проектом. Следующей сложностью в проекте было то, что заказчик не хочет платить сразу, он думает, что за небольшие деньги он решит свои проблемы. Изначально проект развивался на небольшом финансировании, потом стало понятно, что такой проект будет невозможно развивать без финансов. Только после предъявления демо-версии продукта заказчик начал серьезно относиться к проекту и стал готов оплачивать труд команды. Главным аргументом при этом стало понимание эффекта от разработанного решения, которое позволило существенно экономить ресурсы компании. Также, возникла проблема с передачей интеллектуальной собственности (ИС). **Заказчик хочет, чтобы вся созданная ИС принадлежала ему** (а по правилам Вышки, все, что создают ее сотрудники, принадлежит ей). В результате было ограничение на публикации, т.к. по договору все права перешли заказчику.

При обсуждении проекта возник вопрос, можно ли заказчику сделать комплексное предложение и кроме разработки провести для него внедрение и обучение. Единогласно было озвучено, что для внедрения необходимо полностью оторваться от основной деятельности и переключиться на проект, а график работ сотрудников этого не позволяет сделать. При учебной, научной, организационной и общественной загрузке сложно выделить людей на данный тип работы.

Для реализации подобных проектов необходимо формировать команду, которую придется освобождать от остальной деятельности. Таким образом, была зафиксирована **главная проблема: дефицит кадров и ресурсов**. Команда должна работать на все 100%. Сотрудники могут быть инициаторами, но проект должна делать отдельная команда специалистов с отрывом от основной деятельности.

На примере следующего проекта разбирали в качестве источника проекта личные связи. Проект появился от дружественной организации, задачей было проведение маркетингового исследования. Когда проект рождается на основе дружественных связей, проще выстраивать коммуникацию и обсуждать техническое задание. При обсуждении вопроса о дружественных связях в процессе дискуссии была озвучена такая проблема, что **сотрудникам не выгодно проводить проекты от личных контактов через ВШЭ**, т.к. при реализации самостоятельно как частное лицо тратится меньше средств на налоги, и нет отчислений университету. Данный факт имеет место быть, и с этой проблемой многие согласны. Было принято решение, что **через ВШЭ нужно проводить те проекты, которые приходят от крупных компаний и требуют команды экспертов**, которая обладает уникальными знаниями, что делает выполнение проекта частным лицом невозможным.

На примере реализованного проекта обсуждался вопрос вовлечения студентов в процесс работы над проектом. По озвученному опыту коллег многие привлекают компетентных и перспективных студентов к реализации проектов. Однако поручают им задачи не содержательные, а второстепенные. Чаще всего такие задачи связаны со сбором данных и информации. Со студентами нужно работать аккуратно, они не замотивированы и не несут ответственности за некачественно выполненную работу (репутационные риски для них отсутствуют). **Привлечение студентов частично решает вопрос с нехваткой кадров для реализации проектов**.

В процессе обсуждения поднимался вопрос конкурентоспособности вуза по сравнению с небольшими консалтинговыми компаниями, которые могут выполнить работы быстрее и дешевле. Существует тренд, когда заказчик выбирает в качестве исполнителя более дешевый и быстрый вариант от какой-нибудь мелкой конторки и не заботится о результате. Университет ответственен за работу, которую он делает, поэтому она делается медленнее, тщательнее, при этом и цена дороже. В итоге были сформулированы сильные стороны ВШЭ: **ни одна консалтинговая компания не обладает такими мощными ресурсами распределенной ВШЭ, имиджем бренда ВШЭ, сильными кадрами**, и об этих ресурсах нужно говорить и давать знать широкой общественности.

**Целесообразна реализация пакетных комплексных предложений**, когда, например, вместе с консалтингом предлагается и программа обучения. Соответственно, через ВШЭ необходимо проводить крупные проекты от компаний, для которых важно имя ВШЭ и не так важна цена. **Необходимо предлагать услуги крупному бизнесу и государственному сектору**.

При обсуждении вовлеченности и мотивации сотрудников реализацией прикладных проектов, были сформулированы **основные преимущества для преподавателя: усиление связей с бизнесом, привлечение практиков в образовательный процесс, проекты для студентов, повышение квалификации сотрудников, приобретение новых компетенций, усиление образовательных курсов новыми примерами и кейсами из практики, погружение в реальный бизнес**. Мы приобретаем практические компетенции, узнаем запросы рынка, корректируем в дальнейшем наши дисциплины в соответствии с рыночными реалиями. И устанавливать связи с бизнес-сообществом можно уже в учебном процессе, приглашая практиков на гостевые лекции, мастер-классы, на защиты ВКР и ГКЭ, организовывая практику студентов.

### **РЕЗЮМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ:**

1. Необходима кооперация усилий всех кампусов. Пока несильно налажено межкампусное сотрудничество.
2. Сотрудники слабо участвуют в профессиональных мероприятиях, комиссиях, форумах и т.п. Иногда кулуарные экспертные встречи могут быть полезнее массовых форумов.
3. Экспертная площадка начинается с PR, нужно активизировать активность сотрудников, стимулировать публикацию в дополнительных практикоориентированных журналах, несмотря на то, что они не учитываются при подаче документов на академические надбавки.

4. На текущий момент проекты выполняют команды преподавателей и сотрудников лабораторий, у которых кроме задач по проекту идут лекции, работа с абитуриентами, организация конференций и другие общественные задачи, а также необходимо проводить научные исследования и писать научные статьи. В команде обязательно должен быть человек, который свободен и может быть двигателем, он должен понимать, что хочет заказчик, общаться с первыми лицами компаний. Вопрос: как адаптировать это под условия кампуса? Сократить нагрузку активным сотрудникам? Набрать отдельных людей для работы над проектами? Учитывать при переизбрании активность в выполнении прикладных проектов?
5. Необходимо определиться, нужно ли нам создавать отдельную структуру для выполнения прикладных проектов, например, центр прикладных исследований.

## 2. ТЕЗИСЫ КРУГЛОГО СТОЛА

*«Привлечение внешних заказчиков: истории успеха»*

*ДОЛМАТОВ Илья Алексеевич, к.э.н., директор Института проблем ценообразования и регулирования естественных монополий, заместитель директора Дирекции научных исследований и разработок НИУ ВШЭ*  
*Тема доклада: «Привлечение внешних заказчиков прикладных исследований и разработок: стратегия, механизмы, опыт»*

В рамках выступления был представлен **Институт проблем ценообразования и регулирования естественных монополий ВШЭ**: его отраслевая специализация, основные направления прикладных исследований, ключевые продукты. Структура института представляет собой экспертный блок, аналитический блок, административный блок. В штате института 30 сотрудников.

В качестве заказчиков института выступают федеральные органы исполнительной власти, региональные органы исполнительной власти в сфере тарифного регулирования, судебные органы власти, компании реального сектора.

- Докладчик представил основные механизмы привлечения внешних заказчиков для института:
- Включение в работу экспертных, научно-технических, координационных и пр. советов при соответствующих органах/организациях
- Продвижение услуг/работ в рамках реализации программ дополнительного профессионального образования и инициативных проектов (в ИПЦиРЕМ - подготовка аналитических обзоров, запуск специального портала-форума <http://protariff.ru/>)
- Публикация результатов исследовательских проектов и комментариев в СМИ
- Организация регулярных дискуссионных и экспертных площадок
- Сбор отзывов о выполненных работах для подтверждения деловой репутации

В рамках выступления были представлены примеры проектов, выполненных институтом. Для каждого примера были сформулированы факторы, влияющие на успех получения и реализации проекта. Среди них:

- отражение в заявке многолетнего опыта работы других подразделений НИУ ВШЭ с заказчиком; подтверждение опыта разработки и реализации НИР аналогичной тематики, выполненных как ИПЦиРЕМ, так и другими подразделениями ВШЭ; подтверждение высокого уровня квалификации и опыта работы штатного персонала НИУ ВШЭ.
- выполнение работы на высоком уровне, укрепляющем деловую репутацию; положительные отзывы и рекомендации от заказчика; взаимодействие с заказчиком «на перспективу» (консультационное сопровождение, предпроектная работа).
- В докладе Илья Алексеевич сформулировал рекомендации по привлечению внешних проектов:
- Важно определить нишу (спектр научных направлений и дополняющие их специализации (компетенции)), которая может быть заполнена исследовательской группой, регулярно проводить анализ и выявлять востребованные направления на рынке НИР.
- Работа с заказчиком – это работа команды. Необходимо действовать в соответствии с распределенными ролями, усиливать команду и развивать компетенции.
- Важно укреплять репутацию, знать потребности потенциальных заказчиков, своевременно реагировать на их запросы.

- Кооперация между подразделениями и исследовательскими коллективами НИУ ВШЭ – стратегический ресурс в работе по привлечению внешних заказчиков

Также в докладе была представлена деятельность **Дирекции научных исследований и разработок** и ее основные сервисы. Сотрудники филиала узнали, каким образом Дирекция может быть им полезна при поиске и привлечении внешних заказчиков.

**ЮРЧЕНКО Александр Васильевич, профессор, директор Института проблем безопасности НИУ ВШЭ**

**Тема доклада: «Привлечение внешних заказчиков: всё ли решают личные связи?»**

Александр Васильевич рассказывал об опыте Института по продвижению платных образовательных услуг. Для выстраивания эффективной работы по продвижению платных образовательных продуктов необходимо ответить для себя на несколько вопросов:

- Что у нас за плечами?
- Что мы можем?
- Что мы хотим?
- Почему они должны покупать наш образовательный продукт?
- Что хочет потенциальный клиент?

Поставщики образовательных продуктов должны понять, что хотят их клиенты. Но они должны иметь личные контакты среди потенциальных клиентов и сильные кадры. Необходимо изучить конкурентов и сформировать уникальное предложение.

На рынке образовательных услуг различные клиенты отличаются, мотивация у каждого разная: кто-то хочет получить диплом, свидетельство; кому-то необходимо повысить квалификацию; кому-то сделать отметку в своем резюме; кто-то ищет самое дешевое предложение или удобный график обучения; некоторые все же приходят за знаниями. Институт проблем безопасности выделяет для себя следующие категории клиентов:

- Студенты бакалавриата – в будущем они могут прийти в магистратуру
- Сотрудники негосударственных служб безопасности, которым необходимо повышение квалификации
- Руководители негосударственных служб безопасности, которые хотят быть в тренде
- Топ-менеджеры и собственники предприятий, которые приходят за осведомленностью

Институт постепенно и последовательно искал свое место на рынке, предлагая сначала краткосрочные факультативы для всех образовательных программ и всех факультетов. Затем при возрастании интереса аудитории, начали увеличивать часы и предлагать майноры и дисциплины МАГОЛЕГО, далее это выросло в платные образовательные магистерские программы (например, уникальная образовательная программа «Аналитик деловой разведки»).

Командой института был проведен анализ конкурентов в Москве, которые были изучены разными методами, в том числе внутренним наблюдением, когда сотрудники института проходили обучение у конкурентов и оценивали их качество.

Команда института представляет собой коллектив, образовавшийся изначально из инициативной группы и работающий сейчас в команде на постоянной основе. Также есть переменный персонал, который на первом этапе работает на временной основе, осваивает материал, впитывает корпоративную культуру. Часть из них может пополнить команду и внести в нее новые идеи. Остальные же будут продолжать работать внешними совместителями, либо уйдут в более интересные для них программы.

Для выстраивания системного подхода к организации работы с внешними заказчиками необходимо сформулировать основные послы во внешнюю среду. Например, для Института проблем безопасности это:

- Программное заявление: «Мы хотим раскрыть нашим слушателям патологические особенности современной конкурентной экономики и помочь им минимизировать риски в сфере безопасности бизнеса».
- Миссия: «Наш клиент осведомлен, значит вооружен!»
- Стратегия конкурентного поведения: «Выйти из толпы».

Процесс выстраивания работы Института с потенциальным покупателем:

- Пригласить принять участие в работе корпоративной комиссии по противодействию коррупции и предупреждению конфликта интересов.
- Инициирование совместной работы (бесплатной), анализ ситуаций, учет корпоративных особенностей, принятие решений, формирование партнерских отношений.
- Подарить свой учебник, поговорить с заместителем генерального директора, провести презентацию в департаменте безопасности.

Сильные стороны, на которые нужно делать акцент при продвижении платных услуг:

1. Бренд вуза;
2. Авторитет научной школы по данному направлению;
3. Авторитет ученых-лидеров научной школы;
4. Отзывы выпускников;
5. Собственная харизма;
6. Постоянный творческий поиск;
7. Тесная связь с практикой.

*Д У П А Н Анна Сергеевна, к. юр. н., директор Института проблем правового регулирования НИУ ВШЭ*

*Тема доклада: «Как выиграть тендер?»*

Институт начал свою работу по привлечению внешних заказчиков с команды, состоящей из одного инициативного человека, затем к нему присоединился еще один. В 2010 года Институт принял участие в 15 тендерах, из них выиграли 2, и стоимость контрактов составила 2,5 млн. руб. В 2017 году Институт принял участие в 3 тендерах, выиграл 2 и заключил 8 контрактов на неконкурентной основе (заказчики нашлись по рекомендациям или продолжили работать со старыми). Стоимость контрактов составила 28,1 млн. руб., а штат расширился до 6 человек.

Основные принципы работы института:

- Не бояться «переработать» или поработать бесплатно
- Не допускать халтуры
- Сотрудничать с другими подразделениями
- Понять, что реально нужно заказчику, и сделать это
- Заявлять о себе на разных мероприятиях

Очень много работы проводится по поиску заказчиков через участие в различных отраслевых комиссиях, советах, совещаниях. Через это общение формируется понимание у окружения, что к Институту можно обращаться и что он является центром экспертизы по своим вопросам. Довольно много работы выполняется бесплатно, в счет будущих коммерческих проектов.

При участии в тендерах и подготовке заявки обращают особое внимание на критерии оценки, требования к исполнителям, оформление заявки. Для начала необходимо **оценить тему** – оценка собственной квалификации (что уже знаю, чему могу научиться, что дам заказчику). Затем **оценить условия выполнения работы** – все ли возможно исполнить своими силами или с привлечением заранее известных экспертов. И потом **оценить сроки выполнения работ** – насколько реально выполнить работу в те сроки, которые указаны в извещении.

*КАЗИН Филипп Александрович, к. ист. н., заместитель директора НИУ ВШЭ  
– Санкт-Петербург*

**Тема доклада: «Опыт Университета ИТМО по работе с внешними партнерами в области академического фандрайзинга. Формирование системы проектного менеджмента»**

С 2011 по 2015 гг в ИТМО увеличивался объем хоздоговорного финансирования, достигнув в 2015 году объемов госбюджетного финансирования. Университет очень активно участвует в конкурсах и грантах (РНФ, ФЦП, др.). Система проектного менеджмента в НИУ ИТМО представлена следующими элементами:

|   | <i>Элементы системы</i>                                   | <i>Функция</i>  |
|---|---|---|
| 1 | <i>Проектные менеджеры факультетов</i>                    | <i>Информирование ППС, консалтинг</i>                   |
| 2 | <i>Базы данных (ИКС на Share Point) и (СПМ на Oracle)</i> | <i>Корпоративное взаимодействие и обмен информацией</i> |
| 3 | <i>Организационные институты и нормативные документы</i>  | <i>УРПД, рабочая группа, регламенты</i>                 |
| 4 | <i>Тренинги и специальные проекты</i>                     | <i>Обучение и повышение квалификации</i>                |

У каждого факультета имеется должность проектного менеджера. Он имеет статус заместителя декана факультета по проектной деятельности, выбирается Ученым Советом факультета и подчиняется декану факультета. Данный сотрудник состоит в штате, работает по договору или проходит обучение в аспирантуре на факультете НИУ ИТМО. Основная цель проектного менеджера - привлечение дополнительных внебюджетных средств для развития факультета, в первую очередь за счет инициирования новых форм взаимодействия с внешними партнерами (бизнес, власть, международное сотрудничество и т.д.). В задачи проектного менеджера входит:

1. Информационное содействие ППС (поиск фондов и программ);
2. Консультационное содействие ППС (инициирование проектных идей, разработка проектных предложений и заявок);
3. Организационное содействие ППС (управление новыми, нестандартными для вуза проектами);
4. Системная работа (новые предложения и инициативы по развитию и популяризации СПМ в вузе).

Оплата труда и мотивация проектного менеджера состоит из базового вознаграждения (15 тыс. руб. в месяц в виде ежеквартальной стимулирующей надбавки) и премии за каждую успешно поданную с участием ПМ заявку (не менее 1 % от средств, поступивших по проекту на счет Университета) или заработной платы за управление проектом по статье «оплата труда исполнителей» (не менее 2 % от средств, поступивших по проекту на счет Университета).

Критерии оценки эффективности проектного менеджера:

- Накладные расходы, полученные университетом в течение календарного года от проектов, реализуемых на средства внешнего финансирования, привлеченного с участием проектного менеджера, должны составлять сумму не меньшую, чем базовое финансовое вознаграждение данного ПМ в течение года.
- $(15.000. + 13\% + 34,2\%) * 12 \text{ месяцев} = 273.000 \text{ руб.}$
- В течение календарного года проектный менеджер должен разработать не менее 5 новых для факультета проектов в интересах не менее, чем 3 кафедр факультета.

**Б Е Ж И Н Евгений Валерьевич, Директор Центра прикладных исследований и разработок НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург**

**Тема доклада: «Опыт Санкт-Петербургского кампуса НИУ ВШЭ по работе с внешними заказчиками»**

В докладе были представлены основные направления деятельности центра:



1. реализация исследовательских проектов в интересах органов власти и корпоративного сектора;
2. комплекс «сервисов» для научных подразделений кампуса:
  - Предоставление доступа к информации об актуальных конкурсах (в виде рассылки и адресных уведомлений);
  - Оформление и подача заявки на выбранный конкурс;
  - Заключение договоров по результатам конкурса;
  - Обеспечение ведения финансового учета по проекту;
  - Оформление внутренних документов, связанных с реализацией договора (напр., приказы и изменения в них, официальная переписка и т.д.);
  - Оформление итоговых отчетных документов по договору;
  - Содействие в организации выплаты вознаграждения соисполнителям;
  - Регистрация договоров и результатов работ по договорам в Единой государственной информационной системе учета научно-исследовательских, опытно конструкторских и технологических работ гражданского назначения.

Евгений описал механизмы привлечения заказчиков, которые применяются Центром:

1. pre-sale (прямое общение с потенциальными заказчиками). Мероприятия, направленные на прямое общение с потенциальными заказчиками, донесение до них возможностей кампуса в форме конкретных предложений, возможных тем исследований (5-10 «холодных» тематических рассылок, личные встречи, коммерческие предложения).

Дополнительные источники конкурентных преимуществ:

- Актуализация информации о реализованных исследовательских проектах, предоставляемых услугах в сети интернет;
  - Презентационные материалы (в т.ч. с краткими результатами отдельных исследований);
  - База (карта) компетенций сотрудников НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
2. конкурентные закупки (участие в конкурсах). Мониторинг и участие в конкурсах: ИОГВ 44-ФЗ, Компании 223-ФЗ, РНФ, программы международного сотрудничества (30 заявок в год, 1 заявка на РНФ, 2 заявки по программам международного сотрудничества).

Дополнительные источники конкурентных преимуществ:

- База данных источников информации о конкурсах;
  - База актуальной информации о сотрудниках (ученые степени и звания, публикации, ключевые компетенции и направления исследований);
  - База актуальной информации об опыте НИУ ВШЭ в части реализации аналогичных работ;
  - База стандартных форм (шаблонов) и документов, входящих в состав заявки;
  - База шаблонов внутренних документов (служебных записок, электронных писем), необходимых для организации процесса подачи заявки.
3. networking или продвижение экспертов и компетенций НИУ ВШЭ в СМИ, участие во внешних мероприятиях (3-5 крупнейших мероприятий, круглые столы, конференции, семинары, комментарии в СМИ).

Были представлены источники данных о конкурсах, несколько реализованных проектов.

Сформулированы основные наблюдения и выводы:

- **Конкуренция** на региональных рынках прикладных исследований/консалтинга **возрастает**
- Государственные **заказчики становятся более «изошренными»** при организации закупок, фактор «большой опыт и квалификация» имеет все меньшее значение
- Задача «**100 млн. руб. в год**» требует:
  - расширения географии поиска;

- расширения спектра тематических направлений исследований;
- более глубокой интеграции фундаментальной и прикладной науки;
- безупречной работы системы «сервисов»;
- активного участия в процессе продвижения компетенций кампусов руководителей факультетов (школ), департаментов, научных подразделений;
- С учётом емкости московского (федерального) рынка и уровня концентрации экспертов, какова **роль НИУ ВШЭ Москва?**

***Ф И Я К С Е Л Ь Эдуард Аркадьевич, д.э.н., профессор, зав. ПУЛ «Управление инновационными системами», зав. кафедрой венчурного менеджмента, зав. Центра предпринимательства. Тема доклада: «Опыт работы лаборатории с внешними заказчиками: что делать для привлечения проектов в ВШЭ»***

В докладе была представлена деятельность ПУЛ «Управление инновационными системами» и опыт реализации проектов для внешних заказчиков. Акцент в выступлении был сделан на перспективы работы с крупными промышленными предприятиями и институтами РАН.

На текущий момент крупные промышленные предприятия стремятся переходить к открытым инновациям, им необходимо увеличивать объем невоенной продукции, а также загрузить технологические мощности и трудовые ресурсы.

С другой стороны, институты РАН имеют проблемы, вызванные сокращением бюджетных средств; они не обладают компетенциями заниматься прикладными исследованиями, интересными рынку, и коммерциализацией научных разработок.

Возникает необходимость в технологическом брокере, который сможет искать, отбирать, продвигать и доводить до внедрения коммерчески перспективные технологии и научные разработки; оценивать коммерческий потенциал новых технологий; привлекать инвесторов; выстраивать сеть профессиональных контактов; выводить новые продукты на рынок.

На текущий момент НИУ ВШЭ – Нижний Новгород в лице подразделений, имеющих экспертизу в сфере инноваций и предпринимательства, выстраивает сотрудничество с институтами РАН. В настоящее время реализуется Проектная мастерская (факультативно для бакалавров); выполняются проекты в рамках дисциплин в магистратуре (работа над проектами от ИПФ РАН); разрабатываются образовательные программы для ИПФ РАН (для проектных команд, для студентов ВШОПФ). Будущие направления деятельности заключаются в продолжение сотрудничества с институтами РАН для создания пояса МИП, развитие технологического аудита и брокеража (организация потока перспективных идей; работа Центра коммерциализации разработок; формирование команды коммерциализации; привлечение финансирования в проекты; взаимодействие с промышленными компаниями).

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИТОГАМ ОБМЕНА ОПЫТОМ РАБОТЫ С ВНЕШНИМИ ЗАКАЗЧИКАМИ МЕЖДУ КАМПУСАМИ И ИНСТИТУТАМИ НИУ ВШЭ**

По итогам были сформированы рекомендации, которые позволят Нижегородскому филиалу найти и привлечь внешние проекты.

#### **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ НИР**

Филиалу необходимо провести анализ компетенций сотрудников кампуса, заинтересованных в работе с внешними заказами. Далее необходимо проанализировать существующие научные заделы, что частично было осуществлено в рамках подготовки к мероприятию «Наука и бизнес – навстречу друг другу». Важно изучение рынка НИР Приволжского региона и выделение перспективных направлений исследований. Эти меры позволят осуществить позиционирование филиала на рынке НИР как центра консалтинга и экспертизы. Филиалу рекомендуется создать Центр прикладных исследований, задачей которого будет постоянный мониторинг рынка по выделенным перспективным направлениям, отслеживание тендеров, информирование сотрудников филиала, помощь в сборе документов для подачи заявки. Данный Центр должен заниматься анализом рынка, выделением новых направлений и инициировать работу над ними в филиале. Центр должен развивать партнерские отношения с частными и государственными компаниями и органами власти.

#### **РАБОТА С КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ ФИЛИАЛА**

- В филиале необходимо провести обучение сотрудников, заинтересованных в работе с внешними заказами, техникам продаж, ведения переговоров, а также тренинги по развитию лидерского потенциала.
- Каждому научному подразделению необходимо сформировать команду, которая будет задействована в работе с внешними заказчиками: определить ответственных за заполнение тендерных заявок, за развитие личных контактов с органами власти и представителями бизнес-сообщества, за организацию и проведение мероприятия по привлечению заказчиков прикладных НИР (семинары, круглые столы, конференции), за содержательное исполнение проектов.
- Каждое научное подразделение должно сформировать команду аутсорсеров, которых можно будет привлекать для реализации внешних проектов.

#### **ПРОРАБОТКА МЕХАНИЗМОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЗАКАЗЧИКОВ**

- Сотрудники филиала должны войти в состав экспертных, научно-технических, координационных и др. советов при соответствующих органах власти и в компаниях, что будет способствовать укреплению партнерских отношений и служить целям PR.
- Продвижение услуг / работ должно осуществляться через слушателей курсов ДПО и Бизнес-школы, которые уже работают и зачастую занимают высокие посты в своих организациях.
- Усиление публикационной активности в профессиональной среде в тематических изданиях по выбранным перспективным направлениям проектной деятельности.
- Организация регулярных дискуссионных и экспертных площадок по выбранным перспективным направлениям проектной деятельности, в частности, проведение различными подразделениями филиала серии мероприятий с представителями бизнеса (например, факультет права проведет мероприятие по ВЭД).
- Стимулирование сотрудников. Руководству кампуса необходимо разработать меры материального и нематериального стимулирования сотрудников для работы с внешними

заказчиками (например, учитывать активность работы с внешними заказчиками при переизбрании).

## 4. ПОЛЕЗНЫЕ РЕСУРСЫ

### ЛИТЕРАТУРА:

Clark, B. R. (1986). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Univ of California Press.

Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education*. Elsevier Science.

Clark, B. (2004). *Sustaining change in universities*. McGraw-Hill Education (UK).

### СРЕДСТВА ПОИСКА ВНЕШНИХ ЗАКАЗЧИКОВ:

<http://zakupki.gov.ru/>

Официальный сайт Единой информационной системы в сфере государственных закупок. Имеется возможность сортировки закупок по регионам.

<http://www.eurasiancommission.org/>

Сайт Евразийской экономической комиссии. В разделе «Торги» размещается информация о проведении открытых конкурсов.

<http://пнф.рф>

Сайт Российского научного фонда. Имеется возможность рассказать о своем исследовании научным журналистам ведущих СМИ.

<http://ifti.ru/>

Сайт Международного фонда технологий и инвестиций, который осуществляет поддержку и профессиональное управление научно-техническими проектами, нацеленными на создание инновационных продуктов и технологий, организацию и поддержку образовательных программ, а также организацию и поддержку социокультурных проектов.

<http://www.fondpotanin.ru/>

Благотворительный фонд В. Потанина предоставляет гранты преподавателям магистерских программ ведущих вузов России.

<https://www.hse.ru/org/hse/aup/research/>

Страница Дирекции научных и исследовательских разработок НИУ ВШЭ. Имеется возможность подписаться на мониторинг конкурсов.

<https://minprom.government-nnov.ru/?id=29641>

Министерство промышленности, предпринимательства и торговли Нижегородской области проводит конкурсы на получение грантов в сфере науки, технологий и техники

### ИНФОРМАЦИЯ ПО СОПРОВОЖДЕНИЮ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

<https://www.hse.ru/data/2013/08/05/1291006952/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE.%20%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%>

[D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8.pdf](#)

Руководство по коммерциализации научных разработок. Полезно для разработчиков-авторов интеллектуальной собственности.

[https://legal.hse.ru/rndip/sponsored\\_research](https://legal.hse.ru/rndip/sponsored_research)

Страница Отдела правового сопровождения научной деятельности и вопросов интеллектуальной собственности. Размещены примерные формы договоров с внешними заказчиками.

<http://www.milkeninstitute.org/publications/view/856>

Научный доклад Milken Institute о коммерциализации научных разработок в инновациях

<http://p218.ru/aboutpr>

Постановление Правительства "О мерах государственной поддержки развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства, в рамках подпрограммы "Институциональное развитие научно-исследовательского сектора" государственной программы Российской Федерации "Развитие науки и технологий" на 2013 - 2020 годы".