



**Координационный комитет / Совет управляющих
Сопроводительный лист документа**

РЕЗЮМЕ

**Программа «ПЛАНИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ» и её реализация
Предварительный отчет**

Введение:

Планирование устойчивого развития было предложено для вовлечения институтов МНТЦ в процесс поиска альтернативных источников доходов с целью создания долгосрочных надежных и устойчивых результатов для самих институтов. Изначально планы устойчивого развития разрабатывались с целью обеспечения рационального использования средств МНТЦ для поддержания устойчивого развития организации.

На данном этапе сложно делать выводы об эффективности планов устойчивого развития и их реализации, поскольку только один из них находится на завершающей стадии выполнения.

При разработке планов устойчивого развития особое внимание уделяется следующим восьми основным элементам (см. Приложение 1):

Институты:

Девять (9) институтов заявили об участии в первой стадии планирования устойчивого развития.

Семь (7) планов устойчивого развития разработаны и утверждены Советом управляющих.

Пять (5) планов устойчивого развития утверждены для финансирования.

Два (2) плана устойчивого развития в настоящее время находятся в стадии реализации.

- Радиевый институт им. В.Г. Хлопина, г. Санкт-Петербург, Россия
- Физико-энергетический институт, г. Обнинск, Россия

Выводы:

На данном этапе сложно делать выводы, основанные на значимой выборке мероприятий по реализации, поскольку только один из планов устойчивого развития находится на завершающей стадии выполнения. Однако накопленный значительный опыт позволяет судить о состоянии программы планирования устойчивого развития

- Подход, предлагающий либо подразумевающий размеры возможной финансовой поддержки плана устойчивого развития со стороны МНТЦ, ограничивает масштабы разработки плана, а также общий эффект его применения.
- Основное внимание при планировании уделялось конечному результату реализации. Однако при этом недостаточное внимание уделялось разработке стратегических планов, которые будут содержать новые решения, обеспечивающие устойчивые результаты для институтов.
- Нарращение потенциала и такая деятельность, как модернизация оборудования в соответствии со стандартами надлежащей производственной практики в Радиовом институте им. В.Г. Хлопина (ИИ-151) и Физико-энергетическом институте (ИИ-152), способны расширить возможности институтов и тем самым обеспечить их уверенное и стабильное развитие.
- Действия по реализации плана устойчивого развития могут положительно влиять на показатели работы институтов и привлекать дополнительное внимание к институтам и их финансирование.
- Успех реализации плана устойчивого развития может меняться в зависимости от института. Кроме того, многие институты находятся на таких стадиях, когда еще рано говорить о конкретных результатах реализации плана.
- Отсутствие достаточного финансирования планов устойчивого развития и их реализации смещает фокус **программы устойчивого развития в большей степени на планирование, чем на реализацию планов.**
- Отбор институтов для участия в планировании устойчивого развития должен быть сфокусирован на тех институтах, которые заинтересованы в создании надежных стратегических планов долгосрочного развития, а не на институтах, заинтересованных только в финансировании со стороны МНТЦ.

Рекомендации:

- Программа устойчивого развития должна уделять особое внимание развитию «стратегического плана» института, а не планам, предусматривающим использование программ МНТЦ. Следует развивать «чувство» партнерства в процессе и устранить отношения «финансирующий – получатель».
- Средства МНТЦ должны выделяться скорее на создание надежных стратегических планов и на ограниченные действия по реализации.
- Следует усовершенствовать процесс отбора институтов для участия в создании Планов устойчивого развития. Следует определить институты, которые представляют особый интерес для участия в процессе стратегического планирования совместно с МНТЦ.

Предложения

- Продолжить оценку существующих планов с целью получения более полной картины их действия. Более полная оценка будет представлена Совету управляющих во второй половине 2010 г.
- Тем временем представить пересмотренные направления развития «упрощенной» стратегии планирования устойчивого развития МНТЦ, принимая во внимание:
 - результаты настоящей промежуточной оценки;
 - доступность иных средств МНТЦ, таких как инновационная сфера;
 - доступные финансовые средства;
 - подход, разработанный УНТЦ
- Представить результаты проделанной работы на заседании КИК в марте

Программа «ПЛАНИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ» и её реализация

Промежуточный отчет

Исходная информация:

Программа «Планирование устойчивого развития» была предложена в результате переговоров между Финансирующими Сторонами МНТЦ и представителями России в Амстердаме, Нидерланды, в январе 2007 г. На встрече было принято решение, что планирование устойчивого развития разрабатывается с целью вовлечения институтов МНТЦ в процесс поиска альтернативных источников доходов с целью создания долгосрочных надежных и устойчивых результатов для самих институтов. Изначально планы устойчивого развития разрабатывались с целью обеспечения рационального использования средств МНТЦ для поддержания устойчивого развития организации.

- Существовала необходимость заключить договоренность между институтом, принимающими правительствами, Финансирующими Сторонами и партнерами о целях устойчивого развития института и программ/проектов МНТЦ.
- Планы предназначались для регулирования долгосрочного сотрудничества Финансирующих Сторон/партнеров и институтов. Кроме того, они должны были помочь институтам избежать существенной зависимости от регулярных проектов.
- Планы не подразумевали, что после их выполнения сотрудничество прекратится. Учредители могут продолжать совместную работу с институтами после завершения реализации плана.

Методология создания планов устойчивого развития была разработана во время консультаций сторон на протяжении 2007 г. и представлена на заседаниях КК/СУ44 в декабре 2007 г., где она была допущена к использованию в качестве опытной. Вкратце, при разработке планов устойчивого развития особое внимание уделяется следующим восьми основным элементам (см. Приложение 1):

- Обзор деятельности института (несекретной, охватывающей «гражданские» аспекты), включая основной капитал, главные источники финансирования, организационную структуру, численность сотрудников, список настоящих партнеров/сотрудников, права на интеллектуальную собственность и текущую коммерческую деятельность.
- Бизнес-модель
- Стратегический план или бизнес-план
- Оценка основных гражданских возможностей, области конкурентного преимущества
- Цель устойчивого развития (уровень дохода и сочетание источников финансирования, необходимых для достижения устойчивого развития - менее 10% дохода от МНТЦ).
- Основные этапы и график устойчивого развития
- Преграды на пути устойчивого развития (недостаточно развитая инфраструктура, необходимость обучения/сертификации сотрудников, защита прав интеллектуальной собственности, слабая/ограниченная клиентская база и т.д.).
- Просьба поддержать устойчивое развитие (обращение в МНТЦ за поддержкой основных областей, использование существующих программ/действий - проектов МНТЦ, семинаров и т.д.).

Планы устойчивого развития должны были определить сферу действия и сильные стороны института, чтобы понять, на что институт должен обратить внимание, чтобы обеспечить негосударственное финансирование и отказаться от субсидирования. План устойчивого развития должен был определить конкретные потребности и цели работы института, такие как обучение, помощь в продвижении услуг, модернизация оборудования, регистрация либо сертификация предлагаемой продукции или услуг, оборудования и т.д. В случае, когда указанные цели и потребности были определены, программы МНТЦ, в реальном объеме, должны быть применены с целью помочь институтам достичь поставленных целей. Планирование устойчивого развития должно было помочь использовать в реальности средства МНТЦ, чтобы обеспечить эффективное получение институтами стабильной, устойчивой прибыли в гражданских областях. Для непосредственного влияния и проведения реальных изменений необходимой признавалась передача значительных денежных средств.

Планирование устойчивого развития предназначалось для получения достаточной информации о целях устойчивого развития института, а также об общих потребностях института для достижения поставленной цели. Программы МНТЦ, предназначавшиеся для использования при реализации, должны были быть уже разработанными и изменяться в соответствии с правилами и процессом утверждения каждой программы. В случае если Постоянный проект становился частью реализации, данный проект должен быть применен в соответствии со всеми требованиями, включая обоснование и процесс утверждения. Данная процедура также должна применяться в отношении инновационных инициатив (ИИ), в случае, когда ИИ становится частью реализации плана устойчивого развития, ИИ должна соответствовать всем требованиям, включая обоснование, составление рекламного проспекта и процесс утверждения ИИ.

Выбор института:

Во время заседания КК/СУ44 стороны выбрали девять институтов для участия в первой стадии планирования и реализации устойчивого развития. Были выбраны следующие институты:

- Институт катализа им. Г.К. Борескова, г. Новосибирск, Россия
- Институт инженерной иммунологии, Любучаны, Россия
- Институт ядерной физики Национального ядерного центра, г. Алма-Аты, Казахстан
- Физико-энергетический институт, г. Обнинск, Россия
- Радиевый институт им. В.Г. Хлопина, г. Санкт-Петербург, Россия
- Бывший химический завод в Павлодаре, («Каустик»), г. Павлодар, Казахстан
- Научно-исследовательский институт импульсной техники (НИИИТ), г. Москва, Россия
- Сибирский химический комбинат, г. Северск, Россия
- Государственный научно-исследовательский институт органической химии и технологии (ГосНИИОХТ) и его отделение в г. Шиханы (ГИТОС), г. Москва, Россия

Восемь из девяти институтов, приглашенных для участия в планировании устойчивого развития, согласились участвовать в программе. Ответ не был получен только из Государственного научно-исследовательского института органической химии и технологии (ГосНИИОХТ) и его отделения в г. Шиханы (ГИТОС), г. Москва, Россия. Семь планов устойчивого развития были разработаны полностью. Однако разработка плана бывшего химического завода в Павлодаре, («Каустик»), г. Павлодар, Казахстан не была завершена в связи с отсутствием взаимодействия со стороны «Каустика». Были разработаны и утверждены Советом управляющих планы следующих институтов:

- Физико-энергетический институт (ФЭИ), г. Обнинск, Россия (СУ47)
- Институт ядерной физики (ИЯФ) Национального ядерного центра, г. Алма-Аты, Казахстан (СУ47)
- Институт катализа им. Г.К. Борескова (ИК), г. Новосибирск, Россия (СУ47)
- Научно-исследовательский институт импульсной техники (НИИИТ), г. Москва, Россия (СУ47)
- Институт инженерной иммунологии (ИИИ), г. Любучаны, Россия (СУ47)
- Радиевый институт им. В.Г. Хлопина (РИ), г. Санкт-Петербург, Россия (СУ46)
- Сибирский химический комбинат (СХК), г. Северск, Россия (СУ49)

Финансирование:

Финансирование реализации пяти планов устойчивого развития осуществляется или было определено Советом управляющих при утверждении каждого отдельного плана. К примеру, письмо о намерениях финансировать три плана устойчивого развития было подписано Финансирующими Сторонами на 47-м заседании СУ (см. Приложение 2). Два плана устойчивого развития были утверждены без финансирования: план Института катализа им. Г.К. Борескова, г. Новосибирск, Россия и план Института инженерной иммунологии, г. Любучаны, Россия. Утверждены с финансированием следующие пять планов устойчивого развития:

- План физико-энергетического института (ФЭИ), г. Обнинск, Россия (СУ47)

- План Института ядерной физики (ИЯФ) национального ядерного центра, г. Алма-Аты, Казахстан (СУ47)
- План Научно-исследовательского института импульсной техники (НИИИТ), г. Москва, Россия (СУ47)
- План Радиевого института им. В.Г. Хлопина (РИ), г. Санкт-Петербург, Россия (СУ46)
- План Сибирского химического комбината (СХК), г. Северск, Россия (СУ49)

Текущее состояние реализации:

Радиевый институт им. В.Г. Хлопина (РИ), г. Санкт-Петербург, Россия

- План устойчивого развития утвержден на СУ46, с предоставлением 500 000 долларов для ИИ-151 «Модернизация оборудования для производства радиофармацевтических препаратов в соответствии со стандартами надлежащей производственной практики (GMP)»
- СУ47 выделил дополнительные 200 000 долларов для реализации
- Работы по реализации ИИ-151 близятся к завершению, однако еще рано определять результаты или оценивать эффективность данной ИИ.

Физико-энергетический институт (ФЭИ), г. Обнинск, Россия

- Для реализации плана устойчивого развития выделено 580 000 долларов
- Инновационная инициатива ИИ-152 «Организация производства радиоизотопной продукции для ядерной медицины, сертифицированной в соответствии с GMP» была утверждена наряду с инициативой по реконструкции производственных цехов по выпуску радиоизотопов для медицинского применения в соответствии со стандартами GMP. Исполнение данной инициативы было начато и находится в начальной стадии реализации.

Институт ядерной физики (ИЯФ) Национального ядерного центра, г. Алма-Аты, Казахстан

- Документация для реализации плана устойчивого развития была предоставлена для:
 - Двух ИИ
 - одного CSP проекта
- Ожидается господдержка

Научно-исследовательский институт импульсной техники (НИИИТ), г. Москва, Россия

- НИИИТ представил инновационную инициативу (ИИ-153) «Совершенствование производственных линий и продвижения на рынке устройств защиты от дуги (УЗД)» (господдержка получена)
 - Сумма 346641 долл. США включена в таблицу финансирования СУ50 для выделения средств
- НИИИТ представил регулярный проект «Улучшенное высоконадежное и быстродействующее устройство защиты электроинженерного оборудования от сектора дуги короткого замыкания»
 - Сумма 353350 долл. США включена в таблицу финансирования СУ50 для выделения средств

Сибирский химический комбинат (СХК), г. Северск, Россия

- План устойчивого развития утвержден СУ49
- ИИ находится в стадии подготовки, ожидается получение господдержки

Институт катализа им. Г.К. Борескова (ИК), г. Новосибирск, Россия

- Институт был поставлен в известность об утверждении плана устойчивого развития без финансирования

Институт инженерной иммунологии (ИИИ), г. Любучаны, Россия

- Институт был поставлен в известность об утверждении плана устойчивого развития без финансирования

Бывший химический завод в Павлодаре («Каустик»), г. Павлодар, Казахстан

- Секретариат поддерживает связь с «Каустиком». Завод подтверждает заинтересованность в продолжении процесса планирования устойчивого развития

Государственный научно-исследовательский институт органической химии и технологии (ГосНИИОХТ), Россия

- Попытки привлечь Институт к участию в планировании устойчивого развития не увенчались успехом

Планирование устойчивого развития:

Методология:

Пожалуй, самым важным результатом создания первой серии планов устойчивого развития стало понимание того, что заявление или извещение о возможном уровне помощи, предоставляемой по плану устойчивого развития, не является самым эффективным методом. Идея предоставления определенного финансирования, таким образом, обеспечивает институты «целью», соответственно они ориентируют свои планы на достижение этой «цели». Следовательно, данный подход не позволяет увидеть конкретные шаги института на пути к устойчивому развитию, но показывает его движение к «указанной» цифре, что не только не реализует настоящее планирование устойчивого развития, но и не отражает истинные потребности института либо программ, необходимых для устойчивого развития института.

Одним из путей решения проблемы, который может помочь в достижении поставленной цели создания планов для МНТЦ, является работа с институтами по обеспечению МНТЦ информацией по стратегическому планированию, которую институты используют для собственного внутреннего планирования. Можно предположить, что все институты занимаются стратегическим планированием на будущее, будь то общим или частным и детальным. Таким образом, они уже располагают стратегическим планом либо основой для него.

МНТЦ совместно с институтом могли бы установить, какая программа или программы МНТЦ, в рамках ограниченного бюджета, может быть использована для максимизации выгоды от помощи МНТЦ институту. Таким образом, программа устойчивого развития становится более гибкой и открытой. Еще одним преимуществом данного подхода является возможность оценить общую стратегию института, а не просто увидеть, как он стремится достигнуть определенного уровня финансирования. Так можно получить более полное представление об институте и предложить более эффективный анализ способов увеличения эффективности программ МНТЦ. Данный подход также не определяет или

подразумевает поддержку МНТЦ. Кроме того, он не требует от института создания дополнительного плана, специально разработанного для МНТЦ, т.е. данный подход более целостный.

Содержание:

В общем, содержание соответствует нашим требованиям, представленным участвующим институтам, и доказывает свою пригодность. Однако наблюдается ожидаемое варьирование в степени детализации планов разных институтов. Некоторые институты оказались более передовыми в своем видении и опыте привлечения дополнительного финансирования. В целом же при разработке планов следовало бы использовать комплексный подход.

Масштаб применения:

В целом основное внимание в планах уделяется более узкому масштабу применения: планы были нацелены на возможное получение финансовой поддержки, а не на реализацию потребностей, направленных на достижение более широких задач.

Изначально было установлено, что Центр не обладает достаточными средствами для коренного преобразования больших институтов. Планирование касалось определенных подразделений больших институтов. Таким образом, реализация планов могла бы достичь достаточного размаха, чтобы обеспечить движение в сторону устойчивого развития. Планы малых подразделений больших институтов, такие как ФЭИ и РИ были достаточно плотно привязаны к устойчивому развитию именно этого подразделения института, и следовательно представляли высокую ценность. План ИЯФ предусматривает более широкий масштаб применения, действия и помощь МНТЦ, которые затрагивают гораздо более значительную часть большого института, что также представляет высокую ценность.

Программа:

При пересмотре программы устойчивого развития необходимо понимать, что на данном этапе сложно делать выводы, основанные на значимой выборке мероприятий по реализации. Только один план устойчивого развития (план Радиевого института им. В.Г. Хлопина) находится на завершающей стадии своей реализации, в то время как один из планов (план Физико-энергетического института) находится лишь на начальной стадии реализации. Ни один оставшийся план устойчивого развития не был утвержден и профинансирован в отношении действий по его реализации, что привело к отсутствию достоверной информации для точных выводов. Таким образом, еще рано делать окончательные выводы об эффективности программы. Тем не менее, в процессе разработки и реализации планов устойчивого развития был получен достаточный опыт для возможности внесения изменений в программу.

Однако следует признать полезной идею создания плана устойчивого развития для вовлечения институтов МНТЦ в процесс поиска альтернативных источников доходов с целью получения долгосрочных надежных и устойчивых результатов для самих

институтов. Процесс разработки планов устойчивого развития, который привлекает институты к всестороннему, комплексному стратегическому процессу, может принести реальную прибыль институтам. Однако без значительного финансирования реализации программа не сможет достичь предполагаемого успеха.

В начале своего существования программа устойчивого развития подразумевала определенный уровень поддержки со стороны МНТЦ, который можно было получить, при соблюдении всех предъявляемых программой требований. Изначально эта сумма составляла 1 миллион долларов США. Постепенно ее размер уменьшался. Независимо от суммы, будь то 500 000 долларов, 1 или даже 10 миллионов долларов, сам факт ее существования приводил к завышенным ожиданиям и устанавливал определенную цель, которую институты хотели достичь. Сознательно или нет, но институты разрабатывали свои планы таким образом, чтобы получить доступное финансирование, что в конечном итоге приводило к тому, что планы устойчивого развития получались искаженными и поэтому не могли быть утверждены. Это не значит, что такие планы не имеют никакой ценности, наоборот, созданные планы являются весьма ценными для институтов и действительно предусматривают их устойчивое развитие. Дело в том, что поставленная цель ограничивала институты в масштабе планирования и таким образом снижала конечный эффект.

Особо стоит отметить превосходные мероприятия по реализации плана, проводящиеся в РИ им. В.Г. Хлопина, в ФЭИ, а также предложенные мероприятия, запланированные ИЯФ и НИИИТ, которые внесут значительный вклад в общее стабильное развитие этих институтов. Если план находится на начальной стадии своей реализации, либо его выполнение еще не начато, невозможно делать выводы о результатах. Представляется возможным лишь ознакомиться с действиями по реализации в конкретном институте и сделать предварительные предположения о том, что указанные действия потенциально достаточно эффективны. Однако степень эффективности различна в каждом конкретном институте. Такие институты как Институт ядерной физики (ИЯФ) в Казахстане, Радиевый институт им. В.Г. Хлопина (РИ) и Физико-энергетический институт (ФЭИ) проводят действия по определению курса развития, что повышает эффективность их основных возможностей и может давать значительное преимущество в будущем. Поскольку план устойчивого развития Сибирского химического комбината (СХК) не является определяющим курс развития, он не сможет принести значительные изменения и улучшения для СХК.

Действия по реализации плана устойчивого развития могут влиять на продуктивность работы институтов и привлекать дополнительное внимание к институтам и их финансированию. Однако потребности института в финансировании сконцентрированы и применяются в отношении действий по реализации плана устойчивого развития таким образом, что они не могут быть применены в отсутствие плана. Поскольку одной финансовой помощи со стороны МНТЦ недостаточно для реализации инновационных инициатив и других мероприятий, институты используют кредиты МНТЦ и привлекают собственные средства для выполнения запланированных мероприятий. Таким образом, план устойчивого развития уделяет внимание распределению ресурсов, однако не дает ответ на вопрос, привлекается ли в институт административное финансирование.

Представляется, однако, возможным, что реализация плана устойчивого развития может привлечь внимание сторонних источников финансирования. К примеру, японская компания заключила контракт с МНТЦ непосредственно в результате ознакомления с веб-сайтом МНТЦ, где была размещена информация об инновационной инициативе 152 (ИИ-

152) «Организация производства радиоизотопной продукции для ядерной медицины» - реализации ИИ плана устойчивого развития Физико-энергетического института (ФЭИ). Японская компания заинтересована в производстве изотопов Молибдена-99. Особое внимание компании привлекла «сертифицированная продукция», что является конечной целью ИИ-152.

Японская компания становится ярким примером преимуществ, которые институты могут получить в результате участия в программе МНТЦ, в данном случае в создании планов устойчивого развития и их реализации. Однако сложно определить, было ли это результатом работы плана устойчивого развития или просто результатом осуществления инновационной инициативы института, которая также успешно может быть реализована вне плана устойчивого развития. Независимо от «причинно-следственных» отношений в данном конкретном случае общий успех реализации плана устойчивого развития будет различным для каждого института, тем более что многие институты уже приблизились к моменту, когда можно будет делать определенные выводы относительно успеха плана. Даже если предположить, что план устойчивого развития будет успешным, необходимо учесть, что потенциал, созданный в результате, все же ограничен в масштабе.

Кроме того, стоимость реализации планов устойчивого развития, пусть даже в нынешней ограниченной форме, продолжает быть важной проблемой в условиях ограниченности бюджета МНТЦ. Вопрос о стоимости и выгоде программы устойчивого развития остается очень важным, однако не может быть решен, поскольку планы находятся на ранних стадиях реализации. Но даже без ответа на вопрос о стоимости/выгоде важно учесть, что ограниченный масштаб исполнения планов устойчивого развития может привести к успеху, но лишь в рамках более мелких подразделений институтов. Можно сделать вывод, что отсутствие достаточного финансирования планов устойчивого развития и их реализации смещает фокус программы устойчивого развития в большей степени на планирование, чем на реализацию планов.

Усовершенствованное планирование и реализация:

Планы устойчивого развития могут иметь более широкий масштаб применения одновременно с ограниченностью финансирования. Процесс планирования, предусматривающий более широкий спектр стратегических вопросов, может выявить дополнительные возможности для помощи со стороны МНТЦ, тем самым, снижая потенциальную стоимость реализации.

Многие институты МНТЦ разрабатывают детальные стратегические планы развития, в которых четко устанавливается направление развития и содержится ясное понимание шагов реализации своих стратегических планов. Такие институты могут извлечь выгоду из опыта сотрудничества с МНТЦ, который рассматривает их стратегические планы и возможности их исполнения. По мере возможности Центр должен предлагать свою помощь и помощь своих подрядчиков при подготовке и рассмотрении стратегического планирования института. Таким образом, Центр наряду с институтом становится участником важного процесса и не навязывает институту ненужный ему «План устойчивого развития» МНТЦ. Такой комплексный подход позволит Центру определить конкретные шаги МНТЦ, которые могут помочь институтам. Центр может определить вид помощи, который принесет максимальную выгоду для института в свете его стратегических целей, а также лучше удовлетворять стратегические потребности.

Учитывая тот факт, что не все институты детально разрабатывают свои стратегические планы, МНТЦ может предложить помощь тем институтам, которые нуждаются в дополнительных ресурсах и/или опыте создания собственных стратегических планов. Таким образом, используя собственные средства МНТЦ и привлекая сторонние услуги, Центр может работать напрямую с институтами над разработкой стратегических планов. В результате институт получает надежный стратегический план, а Центр - ценную информацию о нуждах института, что впоследствии позволит определить размер помощи институту со стороны МНТЦ. Такой подход, предусматривающий более тесные контакты при разработке стратегических планов, а не более узкие по масштабу планы устойчивого развития МНТЦ, приближается к подходу, используемому Украинским научно-техническим центром (УНТЦ).

Как указано на веб-сайте УНТЦ:

«УНТЦ представляет средства оценки «устойчивого развития» института ... с целью помочь институту в разработке собственных системных методов определения возможностей финансирования исследований. УНТЦ оказывает помощь институтам в совместном развитии и реализации стратегических планов. УНТЦ ... работает напрямую с институтами при отборе сотрудников для целевого обучения, а также при представлении института потенциальным потребителям результатов научно-исследовательской работы по основным направлениям исследований института».¹

В отличие от УНТЦ, МНТЦ при реализации программы устойчивого развития особое внимание уделялось конечному результату предоставления услуг по программе МНТЦ. Спорным, однако, является утверждение, что в МНТЦ основное внимание уделялось конечному результату реализации в ущерб важному процессу разработки стратегических планов, способных предоставить важную информацию, необходимую для устойчивых результатов развития институтов.

Еще одна модель, которую можно использовать при оценке деятельности институтов, содержится в программе МНТЦ по анализу прав интеллектуальной собственности (АПИС). Программа АПИС предусматривала посещение института группой служащих МНТЦ и сторонних подрядчиков. На протяжении как минимум недели группа собирала информацию о перечне прав интеллектуальной собственности (ИС) института. Группа работала напрямую совместно с дирекцией и сотрудниками института над сбором и оценкой описания интеллектуальной собственности института. Детальный отчет содержал сведения о процессах управления интеллектуальной собственностью (ИС) института и о самой ИС. Собранные данные стали практическими рекомендациями институтам по процессам управления, на которые следует обратить внимание, а также по дальнейшим мерам, которые могли быть приняты в отношении конкретных объектов ИС. Полученная информация и рекомендации были расценены институтами как очень полезные и действительно «практические».

Таким образом, в процессе разработки стратегических планов, ориентированных в большей мере на институт, могут применяться различные подходы достижения конечного результата. Тем не менее, основной вывод заключается в следующем: какой бы подход, либо сочетание подходов, ни применялся, основное внимание он должен уделять разработке стратегического плана, основанного на потребностях института. Ведущим должен являться именно такой план, а не план, основанный на потребностях института,.

¹ Веб-сайт УНТЦ: www.stcu.int

Мотивация и выбор института:

Для увеличения эффективности планирование устойчивого развития требует желания и сотрудничества со стороны тех институтов, которые являются субъектами планирования. Возникает вопрос о мотивации института участвовать в программе устойчивого развития МНТЦ. При создании программы устойчивого развития основной мотивировкой кажется «выгода» от реализации, финансирование определенных проектов. Такое отношение необходимо изменить так, чтобы Центр воспринимался не как «источник финансирования», а как полноправный партнер в процессе.

Программа устойчивого развития должна быть переориентирована таким образом, чтобы мотивацией для участия института стал бы сам «стратегический план». План должен определить основные сферы, сильные и слабые стороны и потребности, а также представить практическую программу действий института на пути к стабилизации и устойчивому развитию. Кроме того, это возможность определить стратегии, охватывающие разнообразную деятельность института и предусмотреть определенные действия по достижению институтом устойчивого развития. Стратегический план также может помочь институту определить параметры успешности.

План может предусмотреть степень сотрудничества института и МНТЦ при реализации, что является более широким и гибким способом использования ресурсов МНТЦ, а не простым финансированием программы. Использование средств партнеров МНТЦ может стать более эффективным способом финансирования для решения институтами поставленных стратегических задач.

Особое внимание следует уделить процессу отбора институтов для участия в планировании устойчивого развития. Этот процесс должен быть рационализирован, что позволит усовершенствовать управление программой со стороны МНТЦ. Поскольку планирование устойчивого развития требует желания и полного сотрудничества со стороны институтов, необходимо определить институты, которые действительно заинтересованы в участии в процессе. Более эффективным представляется «информировать» широкие заинтересованные группы в институтах о действиях и услугах МНТЦ по стратегическому планированию либо планированию устойчивого развития. Таким образом, появляется возможность «сотрудничать с заинтересованными», т.е. с институтами, которые действительно заинтересованы в стратегическом планировании и его реализации, а фактор мотивации не становится возможностью для дополнительных проектов МНТЦ и инновационных инициатив. Такой подход также может стать реальной проверкой деятельности Центра. Основные положения программы требуют пересмотра в случае, если ни один институт не заинтересован в сотрудничестве с МНТЦ по стратегическому планированию и реализации без особой «приманки» в виде потенциального финансирования.

Не следует проводить обобщения по поводу участия института в программе устойчивого развития, поскольку мотивация и цели различны для каждого конкретного института. Следует, однако, отметить, что некоторые институты обратились в МНТЦ для участия в планировании устойчивого развития с заинтересованностью в разработке собственно плана, а не в действиях МНТЦ по его реализации. Такое поведение не только воодушевляет, но и должно поощряться.

Выводы:

При анализе программы устойчивого развития сложно делать выводы, основанные на значимой выборке мероприятий по реализации, поскольку только один из планов устойчивого развития находится на завершающей стадии выполнения. Тем не менее, в процессе разработки и реализации программы был получен достаточный опыт для возможности внесения изменений в планирование устойчивого развития.

- Подход, предлагающий либо подразумевающий возможное финансирование плана устойчивого развития со стороны МНТЦ, ограничивает масштабы разработки плана, что приводит к ситуации, когда институты «стремятся» разработать план так, чтобы получить предполагаемое или предлагаемое финансирование. Поставленная таким образом цель создания планов устойчивого развития ограничивала институты в масштабе планирования и снизила конечный эффект.
- Основное внимание при планировании уделялось конечному результату реализации. Однако недостаточное внимание отводилось разработке стратегических планов, которые содержат новые решения, обеспечивающие устойчивые результаты для учреждений.
- Несмотря на то, что еще слишком рано давать оценку действиям по реализации, как показал опыт, меры по повышению продуктивности и определению курса, такие как модернизация оборудования до GMP в Радиовом институте им. В.Г. Хлопина (ИИ-151) и Физико-энергетическом институте (ИИ-152), могут улучшить возможности института в сфере устойчивого развития.
- Опыт также показывает, что действия по реализации плана устойчивого развития могут положительно влиять на продуктивность работы учреждений и привлекать дополнительное внимание к учреждениям и их финансирование, примером чего может служить заинтересованность японской компании в деятельности ФЭИ.
- Успех реализации плана устойчивого развития может меняться в зависимости от учреждения. Кроме того, многие учреждения находятся на тех стадиях, когда еще рано говорить о конкретных результатах реализации плана.
- Отсутствие достаточного финансирования планов устойчивого развития и их реализации **смещает фокус программы устойчивого развития в большей степени на планирование, чем на реализацию планов.**
- Отбор институтов для участия в планировании устойчивого развития должен быть сфокусирован на выявлении тех институтов, которые заинтересованы в разработке надежных стратегических планов долгосрочного развития, а не институтов, заинтересованных только в финансировании со стороны МНТЦ.

Рекомендации:

- Программа устойчивого развития должна уделять особое внимание развитию «стратегического плана» учреждения, а не планам, предусматривающим

использование программ МНТЦ. Следует развивать «ощущение» партнерства в процессе и устранить отношения «финансирующий – получатель».

- Средства МНТЦ должны выделяться скорее на создание надежных стратегических планов и на ограниченные действия по реализации. Действия по реализации должны быть направлены на развитие возможностей института в соответствии со стратегическим планом. Финансирование со стороны МНТЦ должно основываться на «кредитовании» действий, которые могут привести к значимому результату при ограниченности средств, примером чего может служить налаживание контактов МНТЦ от имени института.
- Следует усовершенствовать процесс отбора институтов для участия в создании планов устойчивого развития и определять те представляющие интерес институты, которые мотивированы на участие в процессе стратегического планирования совместно с МНТЦ.

Предложения

- Продолжить оценку существующих планов с целью получения более полной картины их действия. Более полная оценка для правления будет проведена во второй половине 2010 г.
- Тем временем представить пересмотренные направления развития «упрощенной» политики планирования устойчивого развития МНТЦ, принимая во внимание:
 - результаты настоящей промежуточной оценки;
 - доступность иных средств МНТЦ, таких как инновационная сфера;
 - доступные финансовые средства;
 - подход, разработанный УНТЦ.
- Представить результаты проделанной работы на заседании КИК в марте

Приложение 1

Образец, рекомендации и опорная схема для разработки специализированных планов устойчивого развития учреждений

Согласованные элементы устойчивого развития:

Цель данного мероприятия – помочь институтам, получающим помощь от Международного научно-технического центра (МНТЦ) (до 10 организаций в год), достичь длительного устойчивого развития и избежать полной зависимости от финансирования регулярных проектов со стороны МНТЦ. Следующие характеристики описывают устойчивое развитие и количественные показатели для оценки прогресса при достижении данных целей.

В качестве общей рекомендации можно считать устойчиво развивающейся любую организацию, которая получает от МНТЦ не более 10% своего дохода. В данном положении учреждение может обладать большинством (необязательно всеми) следующих характеристик:

- Имеет проекты, финансируемые не только МНТЦ и применяющие исследования и разработки к государственным, региональным и глобальным программам или приоритетам в развитии;
- Получение прибыли на основе результатов исследований и разработок;
- Способность к коммерчески выгодной передаче технологий;
- Активные контакты с аналогичными внешними группами;
- Тесное профессиональное сотрудничество с иностранными экспертами;
- Коммерческие стратегические партнерства;
- Большое разнообразие действующих проектов исследований и разработок (постоянные программы научно-технического центра, партнерские программы, а также другие национальные/международные программы);
- Отлаженная система для применения государственных законов по контролю за экспортом;
- Осведомленность в области международных стандартов в сфере профессиональных взаимодействий с иностранными структурами (включая стандарты научно-технического центра, научную этику и т.д.);
- Мощный отдельный, связанный с исследованиями и разработками доход, получаемый от государства (от сильных организаций национального уровня, т.е. министерств), а также из негосударственных источников (частный сектор внутреннего рынка, иностранные инвестиции, иностранные гранты);
- Конкурентоспособное положение научно-технического центра и современная инфраструктура;
- Развитие стратегии стандартов GXP, кадровой политики, соответствующей государственному трудовому законодательству и т.д.;
- Комплексное сочетание действующих совместных проектов;
- Детализированное, объективное, стратегическое планирование, включающее активную реализацию подобных планов (например, бизнес-планирование, планирование долгосрочной программы и бюджета, планирование проектов и т.д.)
- Упреждающая политика с целью расширения и увеличения частоты контактов с иностранными коллегами и другими внешними объектами.

Определение и параметры планов устойчивого развития:

План устойчивого развития – неформальная разработка, которая четко и кратко очерчивает основные способности института в гражданской сфере, ее прогресс в плане устойчивого развития и определенное количество принимаемых с помощью финансовой поддержки МНТЦ мер для стимулирования учреждения к достижению устойчивого развития. Наряду с использованием планов устойчивого развития в институтах для достижения общей устойчивости, некоторые из планов устойчивого развития будут использоваться, чтобы наметить стратегию долговременного сотрудничества сторон. Планы устойчивого развития должны включать ключевые этапы работ и временные рамки выполнения этих этапов, а также расходы на мероприятия по поддержке устойчивого развития.

Существующие программы МНТЦ будут использоваться для реализации планов устойчивого развития. В планах должно быть указано, какие из следующих мероприятий МНТЦ необходимы для того, чтобы обеспечить институту устойчивое развитие:

- **Бизнес-обучение в рамках Программы МНТЦ по повышению профессиональной квалификации.** Элемент бизнес-обучения включен в качестве «обязательного» элемента во все планы устойчивого развития. В эти планы должны быть включены конкретные сферы, испытывающие необходимость в бизнес-обучении, а также те отделы в институте, которым необходим данный курс обучения.
- **Инновационные инициативы (ранее называемые инициативами по коммерциализации),** которые фокусируются на оборудовании, инфраструктуре и «легкой поддержке» (например, реклама, содействие сбыту или услуги делового характера), с ограниченным использованием научных грантов.
- **Поддержка проектов научного маркетинга.** Проекты научного маркетинга финансируются как обычные проекты финансирующими сторонами, с акцентом на деловых поездках, стимулировании сбыта, рекламе и других видах «легкой поддержки», используемых для поддержания определенного продукта или оказываемой институтом услуги.

Участие в **Конкурсах предложений**, инициированное МНТЦ в контексте программного подхода (ПП) и/или **регулярных проектах, сфокусированных на устойчивом развитии или других “кульминационных” проектах**, финансируемых отдельно как часть процесса финансирования регулярных проектов МНТЦ, и тщательно адаптированное для фокусирования на тех областях, в которых институт имеет самый большой потенциал.

- **Патентная поддержка** (для интеллектуальной собственности, являющейся результатом регулярных проектов МНТЦ, правительственных партнерских проектов или другой деятельности института.)

Программа продвижения технологий (для установления приоритетов в пользу регулярных проектов, финансируемых институтом с целью извлечения прибыли или других показателей устойчивого развития на основе технологического потенциала).

- **Семинары** тщательно структурированы для привлечения новых партнеров, заказчиков и научного сотрудничества с организацией. Такие семинары могут

применяться при осуществлении любых программ МНТЦ, финансирующих такие мероприятия.

Анализ и инвентаризация объектов интеллектуальной собственности (АИОИС). Данное мероприятие, финансируемое в рамках программы поддержки коммерциализации (ComSP), помогает институту уделить первостепенное внимание своей интеллектуальной собственности для определения ограниченного количества областей, способных стать на путь устойчивого развития, и готовит план, чтобы способствовать тому, чтобы организация предоставила наиболее многообещающие объекты интеллектуальной собственности своим «заказчикам» как в правительственном, так и в частном секторе.

- **Установление и развитие деловых связей (УРДС).** Данное мероприятие, финансируемое в рамках программы поддержки коммерциализации (ComSP), предоставляет целенаправленную поддержку для 1) помощи институтам в выявлении инвесторов, партнеров или заказчиком для их продукции и услуг, 2) уточнения ситуации с ОИС в данном институте перед такой встречей, 3) подготовки коммерчески привлекательных презентаций, бизнес-планов, моделей деловой деятельности, изучения конъюнктуры рынка и т.д., 4) помощи секретариата и/или консультанта во время встречи с инвестором/партнером/инвестором до заключения сделки.
- **Поддержка в достижении соответствия нормативным требованиям/требованиям к сертификации.** Данная поддержка может быть оказана посредством целенаправленной инициативы (например, разработка и усовершенствование лекарственных средств), бюджета программного подхода, инновационных инициатив или бюджета на обучение для конкретного проекта.
- **Предварительная поддержка до начала получения прибыли** с использованием бюджета ComSP. Компоненты могут включать в себя анализ рынка, бизнес-планы, рекламные кампании, семинары, нацеленные на получение дохода и деловые поездки.
- **Другие области,** согласующиеся с текущей утвержденной программой, и механизмы проекта, используемые МНТЦ.

Средний бюджет реализации одного плана устойчивого развития отдельного института не превышает 1 миллион долларов США, иные суммы должны быть согласованы Сторонами. Тем не менее, общая затребованная сумма поддержки, указанная в плане устойчивого развития, не должна превышать данной суммы.

Образец для плана устойчивого развития:

Главные элементы плана устойчивого развития включают следующие области. Институт должен рассмотреть каждую область и четко следовать инструкциям для каждого раздела в указанном объеме:

- **Общие сведения об институте или его части, участвующей в плане устойчивого развития, (объем: не более двух страниц):** краткое, предназначенное для открытого доступа описание основных гражданских объектов, лабораторий, активов и производственных мощностей, при наличии таковых. Включая:
 - Особенности развития института с 1991 г.

- Обзор ключевых источников финансирования и бюджета для выполнения гражданской работы
- Число работников и их средняя заработная плата
- Организационная структура
- Список текущих контактов/партнеров и их общие сферы интересов
- Список ОИС (патенты, авторские права, товарные знаки или важнейшие «ноу-хау/производственные секреты»), приобретенные с 1991 г. (предложенные в качестве Приложения)
- Краткое описание текущих коммерческих мероприятий.
- Список «горячей десятки» работ, напечатанных в ведущих международных научных и промышленных журналах с 1991 г.
- Перечень международных призов или наград, полученных с 1991 г.
- **Оценка возможностей в области гражданской работы** (объем: не более одной страницы): краткое, предназначенное для открытого доступа описание в произвольной форме основных возможностей института, его сильных сторон и главных достоинств, так, как их видит сам институт. **Данная оценка должна исключать какие-либо отделы института, задействованные в работе, связанной с обороной.**
- **Бизнес-модель** (объем: не более половины страницы): могут быть предоставлены существующие бизнес-модели, либо Секретариат и эксперты стороны могут способствовать разработке бизнес-модели института, если это необходимо.
- **Стратегический и/или бизнес-план** (объем: не более одной страницы): могут быть указаны особенности существующего плана или предоставлено скромное финансирование в период до начала получения прибыли для быстрого развития бизнес-плана, если таковой у института отсутствует.
- **Цель устойчивого развития** (объем: не более половины страницы): при поддержке работников Секретариата и, в случае необходимости, приглашенных экспертов, институт должен определить уровень дохода и сочетание источников финансирования, по которым определяется степень устойчивости развития.² Также должны быть рассмотрены разнообразие и долговременная стабильность этих источников финансирования.
- **Этапы работы и временные рамки достижения устойчивости развития** (объем: не более одной страницы): должны быть представлены 3-6 ключевых этапа и объективные, но жесткие временные рамки выполнения данных этапов в течение следующих двух лет.
 - Во время внедрения плана устойчивого развития МНТЦ ежеквартально будет сообщать Сторонам о прогрессе института в достижении поставленных перед собой целей (согласованно с квартальным отчетом, заранее предоставленным для наблюдательных советов, регулярных/партнерских проектов и инициатив по коммерциализации).
 - В ограниченном числе случаев, которые оправдываются значительным изменением обстоятельств института, применяемый план устойчивого развития можно пересмотреть при условии согласования с администрацией института, сторонами и принимающим государством. Стороны должны понимать, что подобный пересмотр может повлечь бюджетные издержки при использовании данного плана устойчивого развития.

²В качестве общей рекомендации можно считать устойчиво развивающимся любой институт, который получает от МНТЦ не более 10% своего дохода.

- **Факторы, препятствующие устойчивому развитию** (объем: не более двух страниц): ключевые препятствия должны быть перечислены как можно точнее. Можно включить такие затруднения как:
 - Нормативные требования и требования к сертификации
 - Защита ОИС и требуемые разъяснения
 - Требования к обучению персонала
 - Стареющая/ несовременная инфраструктура
 - Ограниченные производственные возможности
 - Препятствия или вопросы в области законодательства (например, законы/ограничения, которые запрещают или расстраивают коммерческую деятельность)
 - Препятствия для проникновения на рынок
 - Слабая или ограниченная база клиентов/покупателей и т.д.
- **Необходимость поддержки устойчивости развития** (объем: не более одной страницы): в данном разделе должны указываться ключевые области, где требуется поддержка Центров для преодоления сложностей в достижении устойчивого развития, вместе с примерным бюджетом, не превышающим в целом 1 миллион долларов США. Элементы поддержки устойчивого развития могут включать информацию, указанную на страницах 1-2 под названием «Определение и параметры плана устойчивого развития»).
 - Если в процессе развития плана устойчивого развития институт уже становится на путь устойчивого развития, итоговый план будет включать это заключение, и существенного запроса на отчет по устойчивости развития института выполнено не будет.

Организации, принимающие участие в разработке планов устойчивого развития:

Основными участниками разработки планов устойчивого развития являются:

1. **Работники Секретариата МНТЦ:** технические эксперты (по планированию проектов) и коммерческие эксперты наделяются ключевой ролью в управлении разработкой планов устойчивого развития. Работники Секретариата, вероятно, будут вынуждены пересматривать и усиливать любые планы устойчивого развития, поступившие от институтов.

Работники Секретариата будут также вовлечены в реализацию планов устойчивого развития в соответствии с мероприятиями, одобренными Советом управляющих.

Вследствие ограничений по комплектации персонала и большим объемом предусмотренных мероприятий, работникам Секретариата может понадобиться помощь приглашенных консультантов. Работа Секретариата в направлении разработки и реализации планов устойчивого развития будет координироваться заместителем исполнительного директора по установлению партнерских отношений и устойчивому развитию при поддержке исполнительного директора а также, по мере необходимости, других представителей руководящего звена.

2. **Принимающее государство:** ведомства принимающего государства внесут вклад и дадут оценку плану устойчивого развития, подготовленного их

институтами. Поскольку данные планы должны быть неформальными наработками, а не юридическими документами, формальных согласований не предусмотрено.

Принимающее государство продолжит предоставлять господдержку для проектов согласно утвержденным положениям рекомендаций и процедуре осуществления данного мероприятия.

- 3. Организации СНГ:** организации должны будут подготовить планы устойчивого развития согласно образцу, указанному выше. Они могут воспользоваться существующей оценкой производительности, бизнес-планами, исследованием рынка и другими материалами (включая финансируемые за счет поддержки до начала получения прибыли от МНТЦ) как вклад в их планы устойчивого развития. Предполагается, что информация будет готовиться техническими и бизнес-экспертами на рабочем уровне при поддержке, в случае необходимости, работников Секретариата.

Ожидается, что **руководители организаций** одобряют все планы устойчивого развития и будут играть ключевую роль в координировании реализации плана вместе с государственными властями. **Руководители организаций также должны подтвердить, что в предложенном Секретариату письменном материале не содержится никакой секретной или оборонной информации, и что в нем не было раскрыто никакой незащищенной интеллектуальной собственности.**

- 4. Финансирующие стороны/партнеры:** финансирующие стороны будут использовать утвержденные МНТЦ механизмы (проекты, программы, целенаправленную инициативу и т.д.) для финансирования мероприятий, включенных в план устойчивого развития. Финансирующие стороны также могут предоставить экспертов для оказания помощи в развитии и пересмотре плана устойчивого развития. Основные государственные партнеры, вовлеченные в определенные организации, по желанию также могут предоставить экспертов для участия в процессе.
- 5. Зарубежные коллабораторы:** зарубежные коллабораторы со значительными знаниями, касающимися данного института, могут участвовать в применении плана устойчивого развития. Такие коллеги смогут сделать это посредством общепринятой схемы регулярных и партнерских проектов, проектов по научному маркетингу и инновационным инициативами. Или же они могут назначаться заинтересованными финансирующими сторонами и участвовать в финальной части плана устойчивого развития с согласия принимающего государства. В последнем случае назначающая сторона покрывает все дорожные и прочие расходы, связанные с таким сотрудничеством.

Приложение 2**Письмо о намерении относительно будущего финансирования планов устойчивого развития**

МНТЦ
11 декабря 2008 г.

GB-47-108h

Институт	Место расположения	Выделено			Денежные средства в долларах США				
		Доллар США	евро	ЕС (евро)	Япония	Канада	США	SB153 2008	
ИК	Институт катализа им. Г.К. Борескова	Новосибирск, Россия	0	-	-	-	-	-	-
ИИИ	Институт инженерной иммунологии	Любучаны, Россия	0	-	-	-	-	-	-
ИЯФ	Институт ядерной физики Национального ядерного центра	Алма-Аты, Казахстан	700 000	-	-	-	200 000	200 000	300 000
ФЭИ	Физико-энергетический институт	Обнинск, Россия	580 000	-	-	-	290 000	290 000	-
РИ	Радиовый институт им. В.Г. Хлопина	Санкт-Петербург, Россия	200 000	-	-	-	200 000	-	-
НИИ ИТ	Научно-исследовательский институт импульсной техники	Москва, Россия	700 000	-	-	-	200 000	200 000	300 000

__(подпись)__
За Соединенные Штаты

__(подпись)__
За Европейский Союз: член КИК от ЕС

__(подпись)__
Государство,
Председательствующее
в ЕС

__(подпись)__
За Японию

__(подпись)__
За Канаду

__(подпись)__
За Российскую Федерацию

МНТЦ FS 47

Страница 1 из 1