

**МИНИСТРЕСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)**

ПРОТОКОЛ

**заседания Межведомственной рабочей группы
по формированию и развитию центров развития компетенций
руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий**

«23» апреля 2019 г.

г. Москва
ул. Тверская, д. 11
Зал Коллегии

№ 3

Председательствовал: Е.В. Степанова

Секретарь: Д.Б. Лошков

Присутствовали: 19 человек (список участников прилагается)

**I. Об утверждении «Методических рекомендаций
по формированию на базе научно-образовательных центров мирового уровня
центров развития компетенций руководителей научных,
научно-технических проектов и лабораторий,
а также разработки программ деятельности («дорожных карт»)
центров развития компетенций руководителей научных,
научно-технических проектов и лабораторий»**

(Лошков, Степанова, С. Андреев, Санатов, Барышникова, Наумов,
Волегов, Салкуцан)

РЕШИЛИ:

1.1. Утвердить «Методические рекомендации по формированию на базе научно-образовательных центров мирового уровня центров развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий, а также разработки программ деятельности («дорожных карт») центров развития компетенций руководителей научных, научно-

технических проектов и лабораторий» с учетом высказанных замечаний и предложений.

1.2. Рекомендовать формирующимся на базе научно-образовательных центров мирового уровня центрам развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий (далее – центры компетенций) учитывать утвержденные Методические рекомендации (пункт 1.1 настоящего Протокола) при разработке программ деятельности («дорожных карт») центров компетенции.

II. О корректировке карт компетенций руководителей и заместителей руководителей научных организаций и образовательных организаций высшего образования

(Лошков, Иванникова, Брышникова, Санатов, Наумов)

РЕШИЛИ:

2.1. Членам Межведомственной рабочей группы представить в секретариат Межведомственной рабочей группы предложения по корректировке и дополнению карт компетенций руководителей и заместителей руководителей научных организаций и образовательных организаций высшего образования.

Срок: 4 июня 2019 г.

Приложение: Методические рекомендаций по формированию центров компетенций на 30 л. в 1 экз.

Заместитель председателя
Межведомственной рабочей группы



Е.В. Степанова

Ответственный секретарь



Д.Б. Лошков

**Список участников заседания Межведомственной рабочей группы
по формированию и развитию центров развития компетенций
руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий**

23 апреля 2019 г.
10.00 часов

г. Москва, ул. Тверская, д. 11
Зал Коллегии

Степанова Евгения Владиславовна	директор Департамента комплексных программ и проектов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (заместитель председателя)
Лошков Дмитрий Борисович	советник отдела кадрового обеспечения реализации стратегии научно-технологического развития Департамента комплексных программ и проектов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (ответственный секретарь)
Андреев Алексей Игоревич	заместитель директора Национального центра цифровой экономики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»
Андреев Степан Николаевич	член Бюро Совета молодых учёных Российской академии наук
Бабелюк Екатерина Геннадьевна	директор Департамента координации деятельности организаций высшего образования Министерства науки и высшего образования Российской Федерации
Барышникова Марина Юрьевна	заместитель исполнительного директора Национальный фонд подготовки кадров
Волегов Павел Сергеевич	заместитель начальника управления науки и инноваций федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Голубев Иван Григорьевич	заведующий отделом научно-информационного обеспечения инновационного развития АПК федерального государственного бюджетного научного учреждения «Российский научно-исследовательский институт информации и технико-экономических исследований по инженерно-техническому обеспечению агропромышленного комплекса»
Дорохов Алексей Семенович	заместитель директора по научно-организационной работе федерального государственного бюджетного научного учреждения «Федеральный научный агроинженерный центр ВИМ», член-корреспондент РАН
Дубовой Юрий Владимирович	советник отдела организации межведомственного взаимодействия в сфере СНР Управления содействия международному развитию и взаимодействию с международными организациями Федерального агентства Россотрудничество
Иванникова Елена Михайловна	главный советник Управления Президента Российской Федерации по научно-образовательной политике
Маршалова Елена Сергеевна	Начальник отдела по обучению и развитию персонала АО «Наука и инновации» Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»
Наумов Александр Викторович	заместителя начальника отдела организации конкурсов Управления программ и проектов Российского научного фонда
Некрасов Роман Владимирович	заведующий отделом кормления сельскохозяйственных животных федерального государственного бюджетного научного учреждения «Федеральный научный центр животноводства – ВИЖ имени академика Л.К. Эрнста»

Петрова Ольга Викторовна	проректор по учебной работе федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
Салкуцан Сергей Владимирович	заместитель руководителя по образовательной деятельности Центра Национальной Технологической инициативы «Новые производственные технологии»
Санатов Дмитрий Васильевич	заместитель директора Фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»
Романовский Михаил Юрьевич	директор Департамента государственной научной, научно-технической и инновационной политики Министерства науки и высшего образования Российской Федерации
Ушакова Светлана Евгеньевна	заведующий отделом мониторинга и оценки развития сферы науки и инноваций федерального государственного бюджетного учреждения «Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере»

УТВЕРЖДЕНО
Межведомственной рабочей группой
по формированию и развитию
центров развития компетенций
руководителей научных, научно-
технических проектов и лабораторий
Министерства науки и высшего
образования Российской Федерации
(протокол от 23 апреля 2019 г. № 3)

**Методические рекомендации
по формированию на базе научно-
образовательных центров мирового уровня
центров развития компетенций
руководителей научных, научно-
технических проектов и лабораторий,
а также разработки программ деятельности
(«дорожных карт») центров развития
компетенций руководителей научных,
научно-технических проектов
и лабораторий**

Москва, 2019

Содержание

1. Основные сокращения, используемые в Методических рекомендациях.....	3
2. Общие положения.....	3
3. Цель, задачи и стратегия ЦРК.....	5
4. Структура ЦРК.....	11
5. Регламентация деятельности ЦРК и регулирование его деятельности организациями и (или) участниками НОЦ.....	14
6. Особенности развития ЦРК.....	17
7. Взаимодействие ЦРК с участниками НОЦ и иными (внешними) контрагентами.....	18
8. Оценка эффективности ЦРК.....	24
9. Финансовое обеспечение деятельности ЦРК.....	25

1. Основные сокращения, используемые в Методических рекомендациях

НОЦ - научно-образовательный центр мирового уровня;

ЦРК - центр развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

Организация - организация, реализующая программы подготовки руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

Участники НОЦ – научные организации и образовательные организации высшего образования, входящие в научно-образовательный центр мирового уровня;

НИОКР - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

Стратегия ЦРК - документ, содержащий перечень мероприятий по достижению целей и задач ЦРК;

РИД – результаты интеллектуальной деятельности

2. Общие положения

1. Настоящие Методические рекомендации по формированию на базе НОЦ ЦРК, а также разработки программ деятельности («дорожных карт») ЦРК при научных и образовательных организациях предназначены для научных организаций и образовательных организаций высшего образования, входящих в НОЦ, имеющих в своей структуре или предполагающих создание ЦРК, самих ЦРК, а также могут учитываться иными организациями, в том числе не являющимися участниками НОЦ.

2. Настоящие Методические рекомендации разработаны в целях: обеспечения системного подхода к подготовке кадров, необходимых для создания научных лабораторий и конкурентоспособных

проектных групп участников НОЦ и иных заинтересованных организаций в различных регионах России;

привлечения ведущих ученых и преподавателей базового НОЦ, а также других высококвалифицированных экспертов из российской и зарубежной исследовательской и научно-производственной сферы (в том числе представителей организаций и фондов, поддерживающих деятельность в сфере науки и технологий, исследовательских центров и подразделений госкорпораций и высокотехнологичных компаний) к качественному повышению уровня подготовки управленческих кадров, необходимых для повышения конкурентоспособности разработок участников НОЦ и их внедрения в реальный сектор экономики России и на мировом рынке.

3. Настоящие Методические рекомендации направлены на содействие созданию, функционированию и развитию ЦРК и содержат информацию, описывающую возможные цели, задачи деятельности ЦРК, структуру и функционал, перечень локальных актов, регламентирующих деятельность ЦРК, а также основные направления подготовки высококвалифицированных управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий.

4. Внедрение настоящих методических рекомендаций в деятельность организации, в том числе в части определения применимости их отдельных положений, объема внедрения и необходимости регламентации соответствующих процессов, целесообразно осуществлять с учетом особенностей деятельности данной организации.

5. Настоящие Методические рекомендации носят рекомендательный характер.

3. Цель, задачи и стратегия ЦРК

6. Организации и (или) участники НОЦ перед принятием решения по созданию ЦРК необходимо:

провести предварительную диагностику кадровой ситуации в региональном научном секторе, включающую в себя оценку текущего уровня развития компетенций исследователей;

определить перспективные кадровые потребности НОЦ и потенциальных внешних контрагентов, с учетом как действующих, так и перспективных векторов развития социально-экономической политики соответствующего региона (групп регионов);

при проведении диагностики и последующей разработке образовательных программ рекомендуется использовать карты компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий одобренные Межведомственной рабочей группой по формированию и развитию центров развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий Минобрнауки России (протокол от 29 марта 2019 г. № 2).

7. Для проведения диагностики рекомендуется:

- проведение комплексного мониторинга дефицита кадрового обеспечения, управленческих и научно-исследовательских компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

- проведение экспертной оценки полученных результатов мониторинга представителями внешних пользователей и заказчиков (работодателей), заинтересованных в результатах научных, научно-технических проектов, лабораторных исследований и разработок.

8. По результатам проведенной диагностики организации и (или) участникам НОЦ рекомендуется, в зависимости от выявленного

базового уровня целевой аудитории, определить ориентацию создаваемого ЦРК на обеспечение:

полной программы подготовки потенциальных руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

дополнительной подготовки действующих руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий по отдельным направлениям, в которых выявлены дефициты компетенций.

9. При постановке целей ЦРК организации и (или) участникам НОЦ рекомендуется отразить особенности долгосрочного сотрудничества с Организацией (организациями) и учесть наиболее широкий (глобальный) перечень вызовов, в поиске ответов на которые ЦРК может оказать содействие.

10. Возможными целями ЦРК могут быть в том числе:

- повышение профессиональной и управленческой компетентности руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий в соответствии важнейшими направлениями научно-технологического развития Российской Федерации;

- содействие организации и (или) участникам НОЦ в обеспечении системного подхода к подготовке кадров, необходимых для создания научных лабораторий и конкурентоспособных проектных групп, ведущих исследования и разработки;

- оказание консультационной помощи организации и (или) участникам НОЦ в вопросах подготовки управленческих кадров, ведущих исследования и разработки;

- содействие в разработке технологий обучения управленческих кадров, ведущих исследования и разработки;

- обеспечение трансфера технологий обучения управленческих кадров на рынок.

11. Задачи целесообразно устанавливать перед создаваемым (действующим) ЦРК в соответствии с поставленными целями и с учетом специфики деятельности данного ЦРК.

Возможными задачами ЦРК могут быть в том числе:

- образовательные;
- финансовые/коммерческие;
- маркетинговые;
- технические/научные;
- иные

12. В качестве образовательных задач ЦРК могут выступать:

- организация и проведение, в том числе на платной основе, повышения квалификации и профессиональной переподготовки лиц, претендующих на замещение должностей руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий, повышения их профессиональных знаний, совершенствования деловых качеств, подготовки к выполнению новых трудовых функций;

- организация и проведение, в том числе на платной основе, краткосрочных семинаров, курсов, тренингов для лиц, претендующих на замещение должностей руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

- организация стажировок (в том числе зарубежных) для лиц, претендующих на замещение должностей руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий, в ведущих научно-образовательных, экспертно-аналитических центрах и лабораториях в целях ознакомления с передовым опытом организации и проведения исследований и разработок и установления контактов с представителями научного и экономического сообщества;

- разработка и применение новых образовательных решений в сфере повышения квалификации и профессиональной переподготовки лиц,

претендующих на замещение должностей руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий.

Для эффективного отбора кандидатов на обучение по программам профессиональной переподготовки и (или) повышения квалификации управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий ЦРК рекомендуется предусмотреть разработку методов отбора кандидатов с учетом задач и результатов паспорта федерального проекта «Развитие кадрового потенциала в сфере исследований и разработок» (утвержден протоколом проектного комитета по национальному проекту «Наука» от 18 декабря 2018 г. № 3), в том числе возраст кандидатов, наличие у них требуемого уровня законченного высшего образования, а также занятость (постоянная или по совместительству) в сфере государственных или частных научно-исследовательских и (или) опытно-конструкторских работ.

В целях эффективной оценки результатов обучения по программам профессиональной переподготовки и (или) повышения квалификации управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий ЦРК должны предусмотреть разработку эффективных методов выходного контроля качества, в том числе «отложенного», через 2-3 года после завершения обучения, с учетом достигнутых слушателями результатов в научно-исследовательской сфере.

13. В качестве финансовых/коммерческих задач ЦРК могут выступать:

- формирование предложений по коммерциализации разработанных и используемых в деятельности ЦРК образовательных технологий;
- привлечение финансирования и инвестиций со стороны учредителей и других источников.

14. В качестве маркетинговых задач ЦРК могут выступать:

- участие в обеспечении связей с общественностью, проведение рекламных компаний и (при необходимости) мероприятий, направленных на продвижение образовательных услуг по подготовке управленческих кадров, образовательных технологий и решений, доведение до целевой аудитории информации о деятельности организации и (или) участников НОЦ и ЦРК;

- участие в формировании направлений исследований организации и (или) участников НОЦ, планов организации и (или) участников НОЦ на проведение НИОКР, требующих высококвалифицированных руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

- построение сети взаимосвязей с научными работниками организации и (или) участников НОЦ в целях выявления перспективных исследований и разработок, требующих высококвалифицированных руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

- проведение маркетинговых исследований в сфере подготовки управленческих кадров, ведущих исследования и разработки.

15. В качестве технических/научных задач ЦРК могут выступать:

- участие в реализации образовательных и научно-технических проектов организации и (или) участников НОЦ;

- участие в экспертизе образовательных решений и технологий, предлагаемых организации и (или) участников НОЦ для коммерциализации.

16. В качестве иных задач ЦРК могут выступать:

- оказание консультационных услуг в области дополнительного профессионального образования в сфере подготовки управленческих кадров, ведущих исследования и разработки;

- проведение совместных коммуникационных мероприятий с учеными, экспертами и государственными служащими, посвященных подготовке управленческих кадров, ведущих исследования и разработки.

17. Цели и задачи, а также управленческие функции рекомендуется закрепить в документах, регламентирующих деятельность ЦРК (уставе ЦРК, положение о ЦРК, положение структурного подразделения организации и (или) участника НОЦ, имеющей лицензию на оказание образовательных услуг в сфере дополнительного профессионального образования по программам профессиональной переподготовки и/или повышения квалификации).

Также для отражения мероприятий по достижению целей и задач ЦРК рекомендуется разрабатывать документы среднесрочного (на 2-3 года или иной промежуток времени с учетом сроков планирования деятельности в первую очередь организации и (или) участников НОЦ, а также иных контрагентов) и краткосрочного планирования (квартал, полугодие, год).

18. Рекомендуется разработать стратегию ЦРК, включающую особенности развития ЦРК.

Стратегию ЦРК рекомендуется согласовать с организацией на базе которой создается ЦРК и (или) участниками НОЦ, а также рекомендуется проработать (обсудить, согласовать) с основными контрагентами (в части их касающейся).

19. Стратегия ЦРК может предусматривать:

- результаты анализа текущего положения, структуры ЦРК, перечень контрагентов ЦРК, его деятельности в ретроспективном периоде, цели и задачи ЦРК;

- описание организации на базе которой создается ЦРК, ее основных особенностей с точки зрения создания и коммерциализации образовательных услуг в сфере дополнительного профессионального образования;

- описание участников НОЦ и внешних контрагентов (последнее - при наличии);

- описание ключевых для ЦРК направлений развития и внедрения результатов деятельности в соответствующие сектора народного хозяйства;
- перечень нормативно-правовых и правовых актов, регулирующих деятельность ЦРК;
- описание основных (типовых) механизмов и условий их применения, необходимых для коммерциализации ЦРК образовательных практик и технологий;
- описание контрольных точек, которые необходимо достичь в плановом периоде, описание путей их достижения;
- при необходимости уточнение организационно-правовой формы, модели управления ЦРК, организационной структуры и штатного расписания ЦРК;
- бизнес-план, бюджет ЦРК;
- механизмы мотивации персонала ЦРК, описание, методика расчета и целевые значения ключевых показателей эффективности ЦРК в целом и персонала ЦРК.

4. Структура ЦРК

20. ЦРК может быть создан как:

- структурное подразделение участника НОЦ;
- самостоятельное юридическое лицо, образованное как одной Организацией, так и несколькими участниками НОЦ.

21. ЦРК в форме структурного подразделения Организации может иметь доступ к более полной информации об образовательных услугах, а также исследованиях и разработках Организации. В то же время его деятельность может быть осложнена конфликтом интересов работников и руководства ЦРК, ограничениями, связанными с регламентацией деятельности непосредственных работников Организации и работников-совместителей.

22. Функционирование ЦРК в форме самостоятельного юридического лица (любой организационно-правовой формы) позволяет обеспечить бóльшую автономность работников ЦРК в достижении целей и задач, предоставляет бóльшую мобильность и вариативность принимаемых решений, а также больше возможностей взаимодействия с широким перечнем Организаций – участников НОЦ (что может в свою очередь привести к экономии) и иных контрагентов. Такая форма ЦРК не содержит ограничений, связанных с зависимостью от Организации в качестве ее структурного подразделения. В тоже время, ЦРК в форме самостоятельного юридического лица подвержен бóльшим рискам организационного плана при формировании и финансового обеспечения в ходе своей деятельности.

23. Рекомендуется обеспечивать соответствие внутренней структуры ЦРК поставленным перед ним целям и прежде всего задачам.

Структура ЦРК может включать в себя подразделения, наделенные функциями (в случае их делегирования) и компетенциями, включая:

1. образовательные;
2. финансово-экономические;
3. маркетинговые;
4. технические и научные;
5. функции и компетенции в сфере интеллектуальной собственности.

24. Возможные функции ЦРК:

- разработка и реализация ежегодного и перспективного планов профессиональной переподготовки и повышения квалификации лиц, претендующих на замещение должностей руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

- осуществление приема и зачисление слушателей по программам дополнительного профессионального обучения, организация учебного

процесса (включая итоговую аттестацию и выдачу слушателям документов об окончании обучения) по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий, реализуемым ЦРК:

- формирование групп слушателей по программам дополнительного профессионального образования;
- оформление приказов о зачислении и отчислении слушателей по программам дополнительного профессионального образования;
- составление расписания занятий и заблаговременное оповещение слушателей и преподавателей о начале занятий;
- обеспечение слушателей учебно-методическими и раздаточными материалами;
- оформление документов для слушателей (сертификатов, удостоверений) об окончании программ дополнительного профессионального образования, реализуемых ЦРК;
- учет слушателей, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования.

- создание и поддержание работы официального сайта ЦРК (информационная поддержка раздела официального сайта Организации о дополнительном профессиональном образовании);

- при необходимости проведение исследований рынка коучинга в сфере образования и определение тенденций в области образовательных услуг, направленных на подготовку управленческих кадров.

25. Среди работников ЦРК рекомендуется обеспечивать наличие экспертов, обладающих опытом разработки и реализации образовательных услуг и технологий в сфере дополнительного профессионального образования по программам профессиональной переподготовки и (или) повышения квалификации.

26. В случае планирования создания ЦРК на базе организации рекомендуется создавать его на основе Центра дополнительного образования (или иной аналогичной по выполняемым задачам и функциям структурной единицы организации) путем расширения функций и наделения соответствующими полномочиями одного из подразделений организации.

5. Регламентация деятельности ЦРК и регулирование его деятельности организациями и (или) участниками НОЦ

27. Документы, регламентирующие деятельность ЦРК, возможно разделить на два типа:

- документы, необходимые в соответствии с законодательством (наиболее актуальны для ЦРК, являющегося обособленной организацией, и могут быть представлены в ограниченном объеме у ЦРК, являющегося структурным подразделением организации);

- документы, необходимые для регулирования специальных функций ЦРК (Организации и (или) участникам НОЦ рекомендуется при формировании ЦРК, раскрыть вопросы, указанные в пункте 28 настоящих Методических рекомендаций).

При этом такие документы в зависимости от обособленности ЦРК от участников НОЦ могут быть представлены в различном формате (как внутренних документов (локальных-нормативных актов) организации в отношении ЦРК – структурного подразделения, так, например, и соглашений между ЦРК и организацией о достижении определенных целей и задач).

28. В число специальных вопросов, требующих регулирования, могут быть включены следующие:

- порядок взаимодействия участников НОЦ с ЦРК (в случае, если ЦРК – обособленное юридическое лицо);

- порядок обмена информацией между ЦРК, участниками НОЦ и иными контрагентами, в том числе конфиденциальной;
- порядок обеспечения ЦРК привлечения лиц, заинтересованных в получении высокопрофессиональных образовательных услуг в сфере подготовки управленческих кадров, из участников НОЦ и учета результатов оказанных ЦРК образовательных услуг во внутренних документах организации;
- порядок определения перспективных рынков коммерциализации образовательных услуг, предоставляемых ЦРК;
- участие ЦРК в научно-технической деятельности, связанной с созданием охраноспособных РИД в области образования, их правовой охраной, постановкой на учет, управлением, защитой прав на РИД в установленной сфере деятельности ЦРК;
- описание реализуемых ЦРК моделей образовательных услуг в сфере подготовки управленческих кадров с учетом коммерциализации образовательных технологий, критических параметров (в том числе финансовых, юридических, маркетинговых, связанных с юрисдикциями, разделом рынков, а также иных) возможных сделок (с использованием механизмов как государственной финансовой поддержки образовательной деятельности, так и поддержки со стороны частного сектора);
- порядок анализа рынка образовательных услуг в сфере подготовки управленческих кадров и определения коммерческой целесообразности разработки образовательных технологий;
- порядок распределения дохода от коммерциализации образовательных услуг и технологий между ЦРК, организацией и возможными третьими лицами;
- оценка эффективности деятельности ЦРК в целом, работников ЦРК, работников организации в части взаимодействия и (или) участия в управлении ЦРК;

- порядок консультирования ЦРК участников НОЦ и иных контрагентов;
- порядок организации научно-технической экспертизы возможных образовательных решений и технологий;
- порядок разрешения конфликтов интересов в рамках взаимодействия ЦРК, участников НОЦ и контрагентов;
- участие в поддержке инновационных экосистем со стороны ЦРК и организаций.

29. Для обеспечения эффективного взаимодействия участников НОЦ с ЦРК и коммерциализации образовательных решений и технологий рекомендуется предусмотреть наличие в штате участников НОЦ сотрудников уровня не ниже заместителей руководителей участников НОЦ, ответственных за трансфер образовательных решений и технологий и взаимодействие с ЦРК и третьими лицами.

Рекомендуется обеспечить наличие у вышеуказанных сотрудников образования в области менеджмента, экономики и соответствующего опыта работы.

30. Организации на базе которой создается ЦРК во внутренних документах рекомендуется определить политику в области коммерциализации образовательных решений и технологий в целом и взаимодействии с ЦРК и иными (внешними) контрагентами в частности.

Соответствующие подходы рекомендуется отразить в документах, определяющих стратегию деятельности организации (и план по ее реализации), в документе организации, определяющем порядок взаимодействия с ЦРК, регламентах построения бизнес-процессов организации, ключевых документах, регламентирующих деятельность ЦРК (учредительных документах или в положении о подразделении).

31. Взаимодействие ЦРК с участниками НОЦ в рамках направлений коммуникаций рекомендуется регламентировать внутренними

документами организации, ЦРК и соответствующими соглашениями между ними в целях определенности ключевых функций и обязанностей работников (для случаев, когда ЦРК является самостоятельной организацией).

32. ЦРК рекомендуется согласовывать план деятельности, с участниками НОЦ. Также рекомендуется создать единую систему осуществления мониторинга инновационной активности в сфере подготовки управленческих кадров работников участников НОЦ, включая закрепление за руководителем ЦРК права вынесения решения о выдаче разрешения на публикацию информации об исследованиях, либо об отказе в публикации до момента осуществления действий по обеспечению правовой охраны соответствующих РИД.

6. Особенности развития ЦРК

33. Подготовка управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий может обеспечиваться ЦРК в том числе в следующих формах:

- обучение в ЦРК по программам повышения квалификации, направленным на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации;

- обучение в ЦРК по программам профессиональной переподготовки, направленным на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации;

- участие представителей ЦРК в образовательной деятельности структурных подразделений участников НОЦ, отвечающих за оказание

образовательных услуг по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации в сфере подготовки управленческих кадров;

- техническая поддержка со стороны организации, в рамках которой на возмездной основе предоставляются образовательные услуги в сфере подготовки управленческих кадров;

- разработка и передача образовательных технологий, оборудования и материалов, в которых выражена технология, организации и (или) участникам НОЦ для оказания образовательных услуг в сфере подготовки управленческих кадров.

34. Перед трансфером образовательных технологий ЦРК и организациям рекомендуется прорабатывать вопросы о необходимости обеспечения правовой охраны РИД, передаваемых в рамках сделок.

7. Взаимодействие ЦРК с участниками НОЦ и иными (внешними) контрагентами

35. Построение коммуникаций, направленных на достижение целей и задач участников НОЦ и самого ЦРК – ключевая функция ЦРК вне зависимости от его формы и структуры.

При этом, в зависимости от того, находится ли ЦРК в структуре организации участника НОЦ или является отдельным юридическим лицом в составе НОЦ, более активная деятельность может вестись как в направлении построения коммуникаций внутри организации (или с другими участниками НОЦ), так и с внешними контрагентами.

36. Важным компонентом функционирования каждого ЦРК является сетевое взаимодействие с другими ЦРК и профильными структурными подразделениями Минобрнауки России, обеспечивающее постоянную коммуникацию в сфере подготовки управленческих кадров и трансфер образовательных технологий между НОЦ.

37. Ключевыми направлениями коммуникаций в сфере подготовки управленческих кадров, осуществление которых рекомендуется обеспечивать ЦРК, являются в том числе следующие:

1) подготовка образовательных программ и планирование деятельности в сфере оказания образовательных услуг по подготовке управленческих кадров;

2) проведение обучения по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации в сфере подготовки управленческих кадров;

3) анализ ранее разработанных образовательных технологий и их продвижение;

4) поиск потенциальных внешних контрагентов и «продвижение» возможностей участников НОЦ в сфере подготовки управленческих кадров;

5) участие в управлении образовательными технологиями, в отношении которых обеспечен трансфер между участниками НОЦ и внешним контрагентам;

6) участие в обеспечении правовой защиты образовательных технологий.

38. В рамках подготовки образовательных программ и планирования деятельности в сфере оказания образовательных услуг по подготовке управленческих кадров организации и (или) участникам НОЦ совместно с ЦРК рекомендуется заранее прорабатывать возможные направления коммерциализации образовательной деятельности.

Эти действия можно осуществлять в том числе путем:

- запроса у участников НОЦ и внешних контрагентов информации о планах разработки и производства продукции, для реализации которых могут быть необходимы высококвалифицированные кадры руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

- проведения мероприятий (круглых столов, стратегических сессий и других) с участием представителей ЦРК (специалистов ключевых подразделений), Организации (участников НОЦ) (в том числе представителей руководства, исследовательского состава, включая рядовых работников), коммерческих компаний, а также представителей отраслевых (профильных) органов власти, институтов развития в целях:

а) выявления заинтересованности со стороны компаний в высококвалифицированных кадрах руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий и возможности финансирования соответствующих образовательных услуг;

б) определения возможных путей удовлетворения со стороны Организации потребностей коммерческих компаний;

в) определения возможных механизмов государственной поддержки разработки образовательных технологий и оказания образовательных услуг в сфере подготовки управленческих кадров.

39. Рекомендуется юридически закреплять возможные направления подготовки высококвалифицированных кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий, обозначенные участниками НОЦ и внешними контрагентами, а также отражать их финансовую заинтересованность в соответствующих услугах. Рекомендуется по возможности привлекать частное финансирование для подготовки соответствующих высококвалифицированных кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий в случае соответствия принимаемых обязательств интересам Организации (участников НОЦ).

40. В рамках проведения обучения по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации в сфере подготовки управленческих кадров ЦРК рекомендуется деятельность по следующим направлениям:

- участие в выявлении потребностей в подготовке управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий. Объем участия ЦРК в рамках данного направления деятельности может варьироваться с учетом объема переданных ЦРК полномочий по подготовке управленческих кадров Организации.

41. Участие специалистов ЦРК в подготовке управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий может осуществляться с учетом наличия в ЦРК специалистов в сфере, относящейся к соответствующим направлениям подготовки управленческих кадров, для представления альтернативного видения возможных направлений реализации образовательных услуг и с учетом использования создаваемых образовательных технологий.

42. В рамках осуществления ЦРК анализа ранее разработанных Организацией (участниками НОЦ) образовательных технологий и их использования, а также продвижения рекомендуется в первую очередь:

- оценивать соответствие требованиям к качеству подготовки управленческих кадров, сроки реализации и вопросы правообладания образовательными технологиями, располагаемыми Организацией;

- учитывать обязательства Организации перед третьими лицами в отношении таких образовательных технологий;

- учитывать результаты анализа рынков возможного применения таких образовательных технологий, который рекомендуется осуществлять ЦРК;

- анализировать возможности кооперации в том числе с иными участниками НОЦ и третьими лицами для последующего внедрения образовательных технологий.

43. Впоследствии в рамках продвижения образовательных технологий ЦРК рекомендуется:

- представлять информацию о них потенциальным контрагентам, указывая в том числе ключевые характеристики;

- обеспечивать размещение информации о них в специализированных ресурсах (базах данных и сайтах);

- представлять информацию о результатах оказания образовательных услуг в сфере подготовки управленческих кадров и разработанных (полученных) образовательных технологиях на профильных научных мероприятиях, в целях обеспечения поиска потенциальных заинтересованных в коммерциализации и инвестициях лиц и организаций.

44. При поиске потенциальных внешних контрагентов и «продвижении» возможностей Организаций рекомендуется:

- проработать вопросы позиционирования (представления информации внешним контрагентам о) ЦРК, Организации на базе которой создан ЦРК, участниках НОЦ. В том числе определив их наиболее сильные стороны и сформировав политику продвижения Организации (участников НОЦ), обеспечив ознакомление с ней работников участников НОЦ;

- с учетом сфер деятельности участников НОЦ и внешних контрагентов обеспечить взаимосвязь с подразделениями по развитию, научно-исследовательскими подразделениями профильных (с точки зрения подготовки высококвалифицированных управленческих кадров в сфере научных и научно-технических направлений деятельности) коммерческих структур.

В данном случае приоритет может отдаваться участникам НОЦ и связанным с ними коммерческим структурам – резидентам Российской Федерации.

- Обеспечить взаимосвязь с финансовыми институтами и индивидуальными инвесторами, заинтересованными в финансировании подготовки высококвалифицированных управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий

коммерческих структур (с точки зрения научных и научно-технических направлений деятельности), представив необходимую информацию о практике деятельности Организаций.

- Обеспечить размещение в открытых источниках информации об основных направлениях деятельности участников НОЦ (в соответствии с положениями политики продвижения Организаций). Рекомендуется также размещать информацию о достижениях лиц, прошедших обучение по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации в сфере подготовки управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий, перечень требований к потенциальным партнерам, заинтересованным в подготовке высококвалифицированных управленческих кадров.

45. В процессе взаимодействия с контрагентами и (или) потенциальными контрагентами рекомендуется регламентировать порядок такого взаимодействия путем заключения соответствующих соглашений и договоров.

46. В случае наличия достаточного финансирования в целях обмена информацией об образовательных услугах в сфере подготовки управленческих кадров и образовательных технологиях, их продвижения возможно содействие со стороны ЦРК участием представителей Организации в тематических выставках, конференциях, семинарах, направленных на обмен опытом. При этом неотъемлемым условием участия в таких мероприятиях рекомендуется определять отчетность, предполагающую представление полученной информации и приобретенных контрагентов.

47. В рамках соглашений по оказанию образовательных услуг и передаче (обмену) образовательными технологиями в сфере подготовки управленческих кадров ЦРК может руководствоваться задачами

сохранения и развития научно-исследовательского потенциала участников НОЦ в долгосрочном периоде.

48. ЦРК может принимать участие в управлении образовательными технологиями, в отношении которых обеспечен трансфер участникам НОЦ. Это затрагивает, в частности, случай внедрения переданных образовательных технологий в деятельность участников НОЦ.

В таком случае ЦРК совместно с Организацией может участвовать в управлении структурным подразделением, реализующим образовательные технологии, анализировать текущую деятельность структурного подразделения и проекты решений, выносимые на рассмотрение органов управления Организации.

49. ЦРК рекомендуется обеспечивать создание комфортной для коммуникаций атмосферы общения «на равных», обеспечивающей возможность восприятия и учета точек зрения всех сторон.

8. Оценка эффективности ЦРК

50. Результативность деятельности ЦРК рекомендуется оценивать с регулярностью не реже чем раз в год на основе показателей эффективности как ЦРК, так и его персонала, включая руководство.

51. Оценка эффективности ЦРК может осуществляться в первую очередь самим ЦРК для корректировки стратегического и текущего планов, а также со стороны участников НОЦ, как в случае ЦРК – структурного подразделения Организации, так и в случае, когда ЦРК – самостоятельное юридическое лицо, созданное несколькими участниками НОЦ.

Рекомендуется включить показатели результативности во внутренние документы (локальные нормативно-правовые акты),

регулирующие деятельность ЦРК, положения, определяющие порядок проведения мониторинга и оценки эффективности деятельности ЦРК.

52. Система показателей эффективности должна отражать достижение ЦРК поставленных перед ним целей и задач, а также позитивную эффективность деятельности ЦРК для участников НОЦ.

53. Персональные показатели эффективности работников ЦРК должны отражать их роль в достижении целей ЦРК.

54. Рекомендуемый перечень показателей эффективности ЦРК:

- количество лиц, прошедших обучение в ЦРК;
- количество лиц, прошедших обучение в ЦРК и трудоустроенных в Организациях – участниках НОЦ по профилю полученной подготовки;
- количество научных, научно-технических проектов, реализованных в Организациях – участниках НОЦ лицами, прошедшими обучение в ЦРК;
- количество образовательных решений и технологий, в отношении которых со стороны ЦРК обеспечена коммерциализация;
- объем выручки от коммерциализации образовательных решений и технологий, от распоряжения правами на РИД;
- годовая выручка ЦРК и ее динамика.

9. Финансовое обеспечение деятельности ЦРК

55. В целях эффективного распоряжения финансовыми ресурсами ЦРК рекомендуется при создании ЦРК и планировании бюджета предусмотреть следующее:

1. средства, полученные в рамках поддержки государства (в том числе, возможно, гранты, субсидии из бюджетов Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, а также муниципалитетов);

2. использование различных источников финансирования, в том числе:

- внешних – поступлений от участников НОЦ, заемных средств;
- внутренних – средств от оказания платных услуг в установленной сфере деятельности ЦРК;

3. выделение денежных средств на мероприятия по поиску:

- потенциальных заказчиков на получение образовательных услуг в ЦРК, включая внешних контрагентов;
- потенциальных заказчиков новых образовательных технологий, разрабатываемых ЦРК;
- новых образовательных решений и технологий, потенциально-пригодных для использования в сфере подготовки управленческих кадров руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий;

4. планирование затрат на обеспечение внутренних нужд ЦРК, их согласование с участниками НОЦ.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

План мероприятий («дорожная карта») по организации центров развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий

УТВЕРЖДЕН протоколом заседания Межведомственной рабочей группы по формированию и развитию
центров развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий

Протокол № 3 от 23 апреля 2019 г.



Примерный план мероприятий («дорожная карта») по организации центра развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий

№	Мероприятия	Срок выполнения	Результат	Ответственный исполнитель
1	Проведение диагностики кадровой ситуации в региональном научном секторе и выявление запроса на недостающие компетенции в НОЦ.	май-июль 2019 г. (с 2020 г. февраль-июнь)	Решение о проведении диагностики. Итоговый отчет о результатах диагностики.	Руководители Организаций – участников НОЦ.
2	Разработка и утверждение программы деятельности («дорожной карты») центра развития компетенций (ЦРК).	май-июль 2019 г. (с 2020 г. февраль-июнь)	Программа деятельности («дорожная карта») одобрена Межведомственной рабочей группой по формированию и развитию центров развития компетенций Минобрнауки России.	Руководители Организаций – участников НОЦ. Минобрнауки России
3	Собрание учредителей (Организаций – участников НОЦ), для принятия решения о создании ЦРК.	Май-август 2019 г. (с 2020 г. февраль-июнь)	Решение (договор, соглашение) об учреждении центра развития компетенций.	Руководители Организаций – участников НОЦ.
4	Разработка плана мероприятий по созданию ЦРК в рамках НОЦ. Утверждение бюджета (сметы расходов) по финансированию мероприятий по созданию и функционированию ЦРК.	Май-август 2019 г. (с 2020 г. февраль-июнь)	Приказы Организаций – участников НОЦ.	Руководители Организаций – участников НОЦ.

№	Мероприятия	Срок выполнения	Результат	Ответственный исполнитель
5	Утверждение образовательных программ дополнительного профессионального образования для подготовки руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий.	октябрь 2019 г. (с 2020 г. июнь-август)	Образовательные программы дополнительного профессионального образования, утвержденные ЦРК.	ЦРК
6	Разработка планов-графиков профессиональной переподготовки и повышения квалификации лиц, претендующих на замещение должностей руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий.	В соответствии со сроками, установленными нормативным правовым актом, указанным в п. 2 и 4 Плана.	Приказ ЦРК об утверждении планов-графиков профессиональной переподготовки и повышения квалификации.	ЦРК.
7	Информирование заинтересованных Организаций – участников НОЦ, внешних контрагентов, граждан, о возможности получения образовательных услуг в ЦРК	Не позднее 15 рабочих дней после выполнения п. 5 и 6 Плана	Информация размещена на сайте ЦРК и сайтах Организаций – участников НОЦ	ЦРК, Руководители Организаций – участников НОЦ
8	Заключение договоров между Организациями – участниками НОЦ, внешними контрагентами привлекаемыми к реализации функций ЦРК.	В соответствии со сроками установленными п. 4 Плана	Заключенные договоры между ЦРК, организациями-партнерами и привлекаемыми специалистами.	ЦРК, организации партнеры, внешние эксперты.
9	Подготовка лиц, претендующих на замещение должностей руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий.	В соответствии со сроками установленными п. 6 Плана	Реестр выданных документов о квалификации представлен в Минобрнауки России.	ЦРК

№	Мероприятия	Срок выполнения	Результат	Ответственный исполнитель
10	Обеспечено проведение независимой оценки качества подготовки обучающихся ЦРК.	с 2020 г. январь-март	Отчет об итогах независимой оценки качества подготовки обучающихся ЦРК.	ЦРК, Руководители Организаций – участников НОЦ
11	Проведение мониторинга деятельности ЦРК.	один раз в полгода	Отчет о деятельности ЦРК, направленный в Минобрнауки России	ЦРК