

**Программа британского-российского партнерства по закрытым
«атомным» городам
Оксфордский учебный тур. Отчет о поездке
23-30 марта 2003 г.**

1.	Введение	2
2.	Делегация Учебного тура.....	3
3.	Освещение встреч	4
3.1	Понедельник, 24 марта	4
3.1.1	УКАЕА.....	4
3.1.2	«AEA Technology» (AEAT).....	6
3.1.3	«Intellikraft»	8
3.2	Вторник, 25 марта	8
3.2.1	Oxford Trust.....	8
3.2.2	Oxford Innovation (OI).....	9
3.2.3	Oxfordshire Innovation Opportunity Network (OION).....	10
3.2.4	ISIS – Oxford University Innovation.....	11
3.3	Среда, 26 марта	12
3.3.1	Oxford Technology Venture Capital Trust (OTVCT).....	12
3.3.2	«Biomedica»	12
3.3.3	«Oxonica».....	13
3.3.4	Oxford Instruments (OI)	13
3.4	Четверг, 27 марта	14
3.4.1	Оксфордский научный парк.....	14
3.4.2	Совет графства Оксфордшир.....	14
3.4.3	Оксфордширское экономическое партнерство (OEP).....	15
3.5	Пятница, 28 марта	16
3.5.1	Министерство торговли и промышленности (МТП) – инновации	16
3.5.2	Агентство развития Юго-Восточной Англии (SEEDA).....	17
3.6	Культурная программа	18
4.	Взаимодействие со средствами массовой информации.....	18
5.	Обзор отзывов российской делегации	18
6.	Извлеченные уроки и рекомендации для будущих Учебных туров	19

1. Введение

В рамках Программы британо-российского партнерства по закрытым «атомным» городам (CNCP), группа из девятнадцати человек, состоящая из российских официальных представителей и ученых из шести закрытых «атомных» городов и Министерства по атомной энергии побывали 23-30 марта 2003 г. в Оксфорде и Лондоне в процессе Учебного тура по инновациям. Основные цели Оксфордского учебного тура состояли в следующем:

- Ознакомить членов Российской делегации со всеми аспектами коммерциализации технологий и устойчивого экономического развития в Оксфордшире.
- Познакомить их с ключевыми аспектами каждой стадии инновационного процесса.

Неделя была спланирована так, чтобы осветить каждый шаг инновационного цикла, первоначально фокусируясь на происхождении яркой идеи и практических шагах, которые предпринимают ученые для ее продвижения из теоретической стадии до фазы стартового производства. На следующей стадии акцент передвигается на процесс инкубации, где рассматриваются следующие практические вопросы: где физически расположить производство, как обучить персонал и обеспечить стартовую финансовую поддержку, а также рыночная оценка концепции. По мере того, как яркая идея созревает до состояния жизнеспособного продукта, и вместе с ней развивается управленческая команда, последующие шаги, как правило, предпринимаемые малым предприятием для вывода своего продукта на рынок, включают направление усилий на сбыт и производство, дальнейшее развитие управленческих навыков и поиск дополнительного финансирования. К концу процесса, в идеале, малое предприятие вырастает до растущего предприятия.

Неделя началась с визита в Государственный институт ядерных исследований в Харвелле, принадлежащий Управлению по атомной энергии Великобритании (УКАЕА). Большая часть этого научного центра и его персонала столкнулась с сокращениями и приватизацией в конце 1980х – начале 1990х гг. Представители УКАЕА обсудили свой опыт комплексной конверсии и текущую роль УКАЕА в выводе из эксплуатации ядерно-исследовательского наследия и управлении Харвеллом как научным парком. В этот день к российской делегации обращались Исполнительный директор и старшее руководство «AEA Technology» – фирмы, которая раньше была коммерческим отделом УКАЕА, а затем совершила успешный переход от крупной государственной лаборатории до частной фирмы.

Во вторник состоялись встречи с организациями поддержки инноваций и коммерциализации технологий в Оксфордшире. На этих встречах освещался процесс, с помощью которого исследовательские концепции оцениваются на возможность стать коммерческими и, если их сочтут стоящими, какую поддержку оказывают ученым в течение инкубационного периода.

Встречи, состоявшиеся утром в среду, фокусировались на финансировании стартовых технологических компаний. После обеда делегаты посетили «Oxford Instruments», крупную научную компанию, имеющую производственные мощности в регионе. Утром в четверг состоялся визит в Оксфордский научный парк, а после обеда члены Совета графства рассказали про многочисленные методы поддержки инноваций в Графстве, и как разрабатывалась экономическая стратегия на 2001-2005 гг. Встречи этой недели завершились презентациями великобританских правительственных региональных организаций, ответственных за продвижение экономического развития в Юго-Восточной Англии, а также презентацией Технологического советника Министерства торговли и промышленности Великобритании по России, рассказавшего, как МТП поддерживает инновации путем технологического партнерства с Россией. В пятницу члены делегации встретились с британскими членами команды CNCP, чтобы обсудить полученную информацию и высказать свое мнение о прошедшем Учебном туре.

Стоит отметить, что каждый член российской делегации получил информационный буклет на русском языке, который включал: расписание, контактную информацию для посетителей в случае чрезвычайных ситуаций, контактную информацию по встречам, краткую информацию о каждой организации, с представителями которой прошла встреча, и базовую информацию об Оксфорде и Лондоне.

2. Делегация Учебного тура

В делегации было 19 российских участников, включая двух человек из московского офиса PE International (Александр Цибуля и Елена Пархоменко) и переводчика Алексея Горчакова. На встречах переводили и Елена, и Алексей. Остальных российских участников можно разделить на 3 группы:

- Технические эксперты с комбинатов и институтов: Александр Крупин (Северский Комбинат), Борис Кербель (Северский политехнический институт), Борис Водолага (Снежинский ВНИИТФ), Владимир Жигалов (Саровский ВНИИЭФ), Юрий Завалишин (Авангард/Саров), Владимир Сергеев (Новоуральский комбинат), и Виталий Малый (Железногорский комбинат).
- Представители городских администраций: Андрей Катаргин (Железногорск), Владимир Малков (Озерск), Виктор Лавров (Саров), Валентин Фельдман (Новоуральск) и Владимир Клименко (Снежинск).
- Представители Министерства по атомной энергии: Владимир Старосотников и Геннадий Голомысов из Департамента конверсии, Владимир Стерехов из Департамента Международных отношений и Анатолий Абрамов из Департамента защиты информации и ядерных материалов.

Российская делегация прибыла вечером в воскресенье, и сразу было проведено вводное совещание с описанием задач, стоящих перед Учебным туром, и встреч, запланированных на предстоящую неделю. Российских участников попросили записать свои ожидания от поездки, которые затем предполагалось перечитать на заключительном совещании в пятницу, чтобы посмотреть, насколько Тур оправдал их потребности и ожидания.

3. Освещение встреч

3.1 Понедельник, 24 марта

3.1.1 УКАЕА

Джон Вилкинс, глава Территории Харвелл, сделал презентацию по истории трансформации Харвелла из крупного государственного гражданского ядерного научно-исследовательского института УКАЕА до нынешнего его статуса. Тим Кокерил, менеджер по развитию, рассказал более подробно о коммерческом развитии харвеллского кампуса и его планах на будущее. Мэри Хиллз, менеджер по установкам, сделала обзор каждодневной эксплуатации установок Харвеллского кампуса. Ник Хэнс, менеджер по связям с общественностью, провел делегацию по территории кампуса, включая визит в DIDO, и рассказал о роли Департамента по связям с общественностью в Харвелле.

Харвелл был создан в 1946 г. как ядерный научно-исследовательский институт гражданского назначения. В 1950-х и 1960-х гг. основной задачей УКАЕА было проведение исследований по заказам правительства Великобритании. Со временем, однако, потребность правительства Великобритании в ядерных исследованиях снизилась, и началось сокращение Харвелла. Наиболее значительные трансформации в УКАЕА происходили между 1986 – 1996 гг.; в 1990 г. были закрыты экспериментальные реакторы, и к 1996 г. полным ходом шла приватизация АЕА Technology. Сегодня в кампусе работает всего 4,000 человек, включая сотрудников Лаборатории Резерфорда-Эплтона и Медицинского научного совета.

Основное снижение численности персонала произошло за счет раннего ухода на пенсию, которая предоставлялась на благоприятных условиях. Другая большая часть персонала перешла на работу в частные компании, многие из которых расположены на территории Харвелла. УКАЕА также подверглось существенной перестройке, поскольку ему пришлось начать конкурировать за заказы с организациями частного сектора и приобретать ориентацию на заказчика. Эта перестройка потребовала фундаментальных изменений в подходе к выполнению сотрудниками своей работы.

Сегодня УКАЕА оказывает специализированные научно-исследовательские услуги, но это лишь малая часть его нынешней миссии. Основная роль Управления – мониторинг вывода из эксплуатации ядерных установок, управление территорией, предоставление имущественных услуг и продвижение науки и инноваций в обществе. Большая часть ежедневной работы, за которой наблюдает Управление, выполняется подрядчиками. Охраняемая граница вокруг Харвелл будет продолжать сжиматься еще в течение 10 лет, и по мере снятия с эксплуатации установок, все новые участки и строения будут доступны для коммерческих целей.

Харвелл начал активно продвигать развитие собственности и лизинг в 1996 г. В 1990 гг. потребовались крупные авансовые инвестиции в инфраструктуру кампуса (порядка £20 млн). В 2000 г. был организован Инновационный центр, в котором сегодня размещаются 40 малых компаний. УКАЕА имело значительный фонд

старых зданий, которые можно было отремонтировать за относительно небольшую цену. В 2001 г. были построены первые новые здания для частной компании на условиях лизингового соглашения на 999 лет. Сегодня 80 различных организаций занимают 40% всех зданий кампуса, причем в них занято 80% всех сотрудников кампуса.

На утреннем заседании рассматривались следующие ключевые моменты:

- Тим Кокерил в своей презентации показал бизнес-план Харвеллского кампуса и подчеркнул, что развитие есть длительный процесс, требующий продолжительной подготовки. Он подчеркнул также необходимость поддерживать хорошие отношения с местным сообществом, особенно с местной администрацией, ответственной за утверждение планов землеустройства.
- Ник Хэнс отметил, что персонал УКАЕА получает премию в размере 1%, если он выполняет свои задачи согласно своим нормам по работе со СМИ в текущем году, что весьма заинтересовало российскую делегацию.
- Мэри Хиллз подчеркнула важность следующих моментов:
 - Необходим гибкий подход – у клиентов с течением времени меняются требования;
 - Услуги должны соответствовать нуждам клиентов – нет смысла предлагать услугу, за которую люди не станут платить в данный момент;
 - Счета должны быть понятны для клиентов;
 - При любой возможности нанимайте подрядчиков для оказания услуг.

Кроме того, в ответах на вопросы членов делегации прозвучала следующая информация:

- Период, за который произошло наибольшее сокращение рабочих мест – 1987 – 1994 гг.
- Правительство Великобритании финансирует харвеллский кампус в размере £30 млн./год (10 млн. на оперативную деятельность и 20 млн. на снятие с эксплуатации). 40% оперативных расходов кампуса покрывается лизинговыми платежами (исключая работу по снятию с эксплуатации).
- Арендные платежи имеют тот же порядок, что и в среднем платежи за коммерческую недвижимость в Великобритании.
- Многим работникам пришлось пройти переквалификацию в частных компаниях, куда они перешли на работу, но часть людей нашла работу в частном секторе, подобную прежней, и переобучения не потребовалось.
- Причины, привлекающие неядерные компании в Харвелл, включают: низкую арендную плату, отличную научную базу для компаний, работающих в широком научном диапазоне, позитивная атмосфера, квалифицированная рабочая сила и охраняемая территория.
- Доход от арендных и лизинговых платежей поступает непосредственно в казну Великобритании, и не обязательно предназначен для возвращения в Харвелл.

- Клиентов, желающих разместить свои фирмы в Харвелле, изучают на предмет финансовой стабильности и проверяют их правила техники безопасности.
- Департамент по связям с общественностью в Харвелле имеет 2 сотрудников, в соответствующем департаменте УКАЕА – 12 сотрудников.
- Департаменту установок потребовалось около двух лет, чтобы трансформировать свой вид деятельности.
- Стоимость одного квадратного фута офисного пространства – £15/кв. фут за помещения высокого качества и £5 – низкого качества (промышленные площади).

Дискуссия с представителями УКАЕА дала российским делегатам много пищи для размышлений о подходах к реструктуризации государственного предприятия, такого как институт или комбинат, и о конкретных шагах, предпринимаемых для превращения его в более коммерчески ориентированную, направленную на услуги для конкретных заказчиков организацию. Тот факт, что УКАЕА сохраняет право на владение земельными угодьями Харвелла и остается, пусть в небольшой степени, правительственной организацией (на чем, в случае с российскими ЗАТО, будет настаивать Минатом), был воспринят делегатами позитивно, и позволил им считать опыт УКАЕА потенциальной моделью, которую можно адаптировать для российских закрытых городов.

3.1.2 «АЕА Technology» (АЕАТ)

Питер Ватсон, Председатель «АЕА Technology», сконцентрировал свою презентацию на процессе коммерциализации и приватизации ядерных знаний и установок в УКАЕА (включая Харвелл). Изначально Харвелл занимался разработкой вооружений и научно-исследовательскими работами по перспективным ядерным реакторам и представлял Великобританию в международном ядерно-энергетическом сообществе. Харвелл начинался как 'атомная деревня' в 1946 г., а УКАЕА было тогда государственным научным предприятием. К 1960 г. общая численность работников УКАЕА, занятых на разных площадках, составляла 40-45 000 человек. Научные инновации привлекли внимания в 1970-х гг., и тогда начался переход от государственного предприятия к частному. Законодательство, введенное в 1965 г., разрешило диверсификацию источников дохода и отделение трех организаций (АВЕ, NRPB и BNFL) от УКАЕА в начале 1970х гг. Функции, связанные с вооружениями, были переданы в АВЕ Aldermarston в 1971. К 1989 г. число персонала в УКАЕА снизилось до 11,000 человек. Была поставлена цель довести численность персонала к середине 90-х до 8 500 человек. Между 1972 и 1998 гг. наблюдалось медленное устойчивое движение в сторону развития бизнеса в неядерных технических областях. В 1989 г. консалтинговая фирма «McKinsey & Co.» провела глубокий анализ перестройки Харвелла и выдала ряд ценных рекомендаций. Это исследование и последующие консультации «McKinsey & Co.» оказались весьма полезны для внедрения новых идей и ломки сопротивления переменам. В 1994 Харвелл был разделен на УКАЕА и АЕА Technology, и затем в 1996-м АЕА Technology была приватизирована.

Ключевые моменты, подчеркнутые в презентации Питера Ватсона и в последующем диалоге с делегатами, можно вкратце изложить так: это можно сделать, это требует времени и упорства, ясности цели, сфокусированных усилий, переобучения и хорошего лидера. А также, что коммерциализация и приватизация должны проходить последовательно, а не параллельно.

Другие ключевые факты:

- В АЕАТ раньше было 37 технических направлений/рабочих групп, а сейчас только 3.
- В 1994 г. 55% продаж приходились на правительственные заказы, а к 2000 г. этот процент снизился до 22%.
- В 1994 г. высшее руководство состояло из 19 человек, напрямую подотчетных Председателю, сейчас их осталось только двое.
- Процент научных исследований составляет от 30% до 40% продаж в некоторых областях технологически развитого бизнеса, но всего лишь 2% -3% в других областях – например, экологический консалтинг.

В презентации Кейта Рассела говорилось о повышении квалификации работников. Г-н Рассел – управляющий делами в АЕАТ. Он отметил недостаток контроля над окладами и льготами персонала, который существовал, когда они были организацией правительства Великобритании. Он описал шаг за шагом процесс, который они прошли с 1960 г. по 2000 г. по трансформации кадровых функций в компании. Основные шаги включали:

- Введение прямого контроля за выплатами работникам и соответствие зарплат качеству работы.
- Замена льгот, присущих государственному сектору, на частный – уменьшение ежегодных отпусков и выплат по сокращению штата, использование стимулов в виде бонусов и доли в акциях.
- Сдвиг восприятия людей от безусловного права на льготы до льгот, непосредственно зависящих от того, что может себе позволить бюджет фирмы.
- Изменение методов оценки работника.

Он рассказал об уроках, извлеченных с годами из разработки различных бонусных программ, подчеркнув необходимость самокупаемости таких схем, а также их прозрачности и реалистичности. Он также представил информацию об обширных усилиях по переобучению персонала, которые АЕАТ приложила в течение 90-х гг. Роберт Белл, директор экологической группы «АЕА Technology», начал свою презентацию с рассказа о своих былых днях в Харвелле, когда он был ученым в группе по быстрым реакторам, и о своем переходе в бизнес-менеджеры в 1980-ых гг.

Он сфокусировал свой доклад на важности переориентации работы на учет прибылей, убытков и покрытие накладных расходов. Он подчеркнул прямую ежедневную связь между ведением бизнеса и затратами, связанными с этим. Судя по его опыту, первая часть перехода (т.е. помощь ученым в принятии необходимости этих изменений) была самой трудной. Когда же ученые свыкались с переменами, дальнейший переход совершался относительно быстро. В своей презентации Роберт Белл отметил следующие важные моменты:

- Важно обучение ученых в области бизнеса и финансов.

- Лидерская роль высшего руководства имеет большое значение для успешного перехода и реализации новых подходов.
- Частые и постоянные проверки качества работы создают сильную обратную связь между менеджерами и работниками в процессе перехода.

История многолетнего продвижения «AEA Technology» через коммерциализацию к конечной приватизации вдохновила делегатов. Представители научно-исследовательского предприятия привели конкретные примеры шагов, предпринятых лидерами и рядовыми работниками для успешного превращения АЕАТ в бурно развивающуюся частную компанию. Делегаты познакомились с трудностями, которые пришлось преодолеть в процессе реструктуризации, и по достоинству оценили труд Питера Ватсона и его коллектива.

3.1.3 «Intellikraft»

Глеб Иванов родился в Сарове и закончил Московский государственный университет. В начале 1990-х он основал в Москве технологическую консалтинговую компанию под названием «TETRA», и после нескольких лет сотрудничества с рядом британских правительственных организаций в середине 1990-х, решил начать собственный технологический бизнес в Оксфорде. Он получил место под офис в Oxford Innovation и стартовый капитал в Oxfordshire Investment Opportunity Network. В своей презентации он поделился личным опытом учреждения технологического бизнеса в Великобритании, а также осветил следующие вопросы:

- Отталкивание от технологий в противоположность притяжению рынка.
- Различные способы продажи технологии (напр. продажа продукта, лицензионное соглашение, стратегическое партнерство).
- Интеллектуальная собственность – важность патентов и наличия надежного партнера.
- Конкурентное ценообразование – преимущества и недостатки российских технологических разработок.
- Важность построения сильной управляющей команды и потребность в профессиональном консалтинге.
- Возможности по получению стартового финансирования.

Глеб Иванов, бывший российский ученый, и человек, на которого делегаты могут сослаться, представляет собой отличный пример ученого, который успешно преодолел инкубационный процесс в Оксфорде и управляет быстро растущей высокотехнологической компанией.

3.2 Вторник, 25 марта

3.2.1 Oxford Trust

Роб Эйр, менеджер по науке из Oxford Trust, начал с истории своей организации. Фонд Oxford Trust был основан в 1985 г. сэром Мартином Вудом с целью продвижения науки и предпринимательства, и первоначально финансировался из

пожертвования в размере £1 млн., сделанным сэром Мартином. Дополнительные источники проявились в результате сотрудничества с такими партнерами, как местные университеты. Изначально Trust поддерживал местные новые фирмы на территории Оксфорда, а в 1986 г. открыл первый Инновационный центр в Соединенном Королевстве. В начале 1990-х Oxford Trust расширил деятельность своего Инновационного центра и основал Oxford Innovation. Сегодня фонд действует в двух основных областях: образование (продвижение науки и инженерии в школах) и составление отчетов о компаниях, использующих инновационные сети в Оксфордшире и по всей Великобритании. Oxford Trust также помогает организовывать оксфордские фестивали венчурных предприятий, двухдневные мероприятия по поддержке развития высокотехнологического бизнеса в регионе. Эти фестивали были начаты 4 года назад и проводятся ежегодно, привлекая каждый год в среднем 2 000 участников. Фестиваль венчурных предприятий включает выставку, семинары и предпринимательские презентации.

Делегатам было интересно узнать, как благотворительная организация смогла сыграть роль катализатора инноваций для целого региона. Делегаты высказали мнение, что в России вряд ли найдется много (если найдется вообще) индивидуумов, заинтересованных в реализации такого подхода в закрытых атомных городах.

3.2.2 Oxford Innovation (OI)

Колин Александер, директор по проектам и консалтингу, организовал несколько презентаций по деятельности ОI. Г-н Александер заявил, что коллектив ОI считает себя инновационными инженерами. Основная деятельность ОI изначально включала управление 13 инкубаторами/инновационными центрами, поддержку отделившихся компаний, продвижение кластерного развития в Великобритании и Европе, а также функционирование OION (см. ниже). Делегатам был предложен обзор инновационных центров ОI, в которых расположено свыше 230 компаний. Общий оборот ОI составляет £4 млн. в год (55% от аренды зданий и установок и 45% от консалтинговых проектов, финансируемых опосредованно правительством Великобритании и ЕС). Г-н Александер подчеркнул, что хотя они и являются самокупающейся коммерческой организацией, исходный фокус – это не получение крупных прибылей, а поддержка инноваций в сообществе. Каждый год в среднем 70 компаний обращаются в эти центры, и 70 уходят; они направляют этот постоянный оборот на усилия по обмену идеями и опытом между компаниями-клиентами инновационного центра. За последние десять лет, по оценке ОI, из их инновационных центров вышло 4 500 компаний, создавших 1 500 рабочих мест и внесших £22 млн. налоговых платежей. ОI имеет некоторые минимальные связи с Россией: в г. Черноголовке оказываются консалтинговые услуги.

Питер Бейки, технический директор, сделал презентацию некоторых консалтинговых инструментов, разработанных в ОI, включая Инновационный инструментарий и руководства. ОI имеет семь «Инструментариев и руководств», включая «Руководство по эксплуатации технологий» и «Инструменты

инновационного действия». Они представляют из себя набор книг-самоучителей, которые помогают предпринимателю поддерживать стартовый процесс. Инструменты и руководства наиболее эффективны в сочетании с семинарами, которые проводятся один-два дня по каждому инструменту. Г-н Бейки также рассказал о технологических аудитах, проводимых ОI, последний из которых был в Отделении биологических наук Университета Оксфорд Брукс.

Джордж Блумберг, старший консультант, рассказал более подробно о развитии и функционировании инновационных центров. Он подчеркнул, что они не просто предоставляют офисные и производственные площади, но создают творческую и дружественную атмосферу для быстрого роста новых компаний. Эти центры предлагают краткосрочный лизинг (1 месяц), линейно растущие арендные платежи и поддержку в течение 3 лет. ОI никогда не является акционером своих компаний-клиентов. Каждый новый инновационный центр требует от \$100 000 до \$200 000 начальных инвестиций, и эти капитальные затраты, как правило, покрываются из общественных фондов. Каждый центр переходит на самоокупаемость в течение 3 лет. Г-н Блумберг также рассказал о сети Инновационных центров передового опыта EU KREO, включая отделения в Карлсруэ, Рона-Альпы, Эмилия-Романья и Оксфорде. KREO особенно стремится поддерживать ученых при переходе от проведения фундаментальных исследований к стадии предстартового финансирования при образовании новой начинающей компании. KREO также распространяет примеры передовой инновационной практики по всей Европе. Эта сеть помогла более 50 проектам перейти от фундаментальных научных исследований в частный сектор.

Самым полезным из презентации Oxford Innovation делегаты сочли информацию о развитии и управлении инновационными центрами. В большинстве закрытых городов имеются технопарки – либо при институтах, либо под эгидой городской администрации, и делегаты очень заинтересовались примерами передовой практики ОI как землевладельца, управляющего многочисленными отделениями. Делегаты согласились с необходимостью самоокупаемости таких центров, но очень долго обсуждали, откуда они могли бы получить начальные инвестиции капитала.

3.2.3 Oxfordshire Innovation Opportunity Network (OION)

Менеджер, Алистер Кэвенах, на встрече с делегатами дал обзор деятельности OION. Эта организация была основана в 1995 г. с целью восполнить недостаток капитала для старта высокотехнологических компаний в Оксфордшире. В основном организация финансируется через членство. Члены берут себе 2.5% «отчислений с успеха» от суммы денег, привлеченных благодаря сети. Перед приемом члены проходят строгий контроль. OION имеет около 120 активных инвесторов, в основном частных лиц. Г-н Кэвенах рассказал группе о различных типах финансирования, к которым новые компании, как правило, имеют доступ в Великобритании, и об объемах финансирования, которые можно привлечь через каждый из них. OION классифицируется как сеть бизнес-ангелов, и компании обычно ищут себе от £50 000 до £1 млн. OION проводит ежемесячные встречи, на которых 5-6 компаний делают 15-минутные презентации о своих организациях и об их финансовых потребностях. OION ежемесячно рассматривает от 40 до 50 бизнес-планов, и те организации, которые проходят отбор на этих ежемесячных встречах,

участвуют в интенсивных тренингах. OION заключил 35 сделок за последние два года на общую сумму £9 млн.

Делегатам повезло, что в четверг вечером их пригласили на ежемесячную встречу вышеописанной Бизнес-школы OION. Они прослушали презентации трех компаний: «Purely Proteins» (биотехнологическая фирма, просившая £200 000), «Armstrong Healthcare» (медицинская робототехника – £800 000) и «Crimelocator» (системы наблюдения и безопасности – £400 000).

И встреча с г-ном Кэвенахом, и посещение ежемесячного собрания OION дали членам российской делегации возможность заглянуть в область деятельности успешной сети бизнес-ангелов. На ежемесячной встрече делегаты увидели, как все презентации были структурированы сходным образом, но при этом стили у каждого докладчика отличались. Делегаты понимают, как сильно им не хватает бизнес-ангелов для поддержки инноваций в закрытых городах, но считают, что единственный доступный им источник – это Минатом.

3.2.4 ISIS – Oxford University Innovation

Том Хокедей, исполнительный директор ISIS, рассказал делегатам о роли Оксфордского университета и ISIS в продвижении научных инноваций и коммерциализации технологий. Оксфордский университет – это крупнейший исследовательский университет в Великобритании, его научный доход составляет £206 млн./год, его заказчики - HEFCE, Исследовательский совет, благотворительные учреждения (особ. Wellcome Trust), промышленность, Европейский Союз и др. ISIS был создан в 1997 г. для помощи в коммерциализации технологий, разработанных в результате этих исследований. ISIS принадлежит Оксфордскому университету (ОУ) и, как правило, Университету принадлежат все права интеллектуальной собственности. ISIS ведет три основных типа деятельности: лицензирование, консалтинг и поддержка отделившихся компаний. ISIS имеет штат из 34 сотрудников. Менеджеры проектов организации наблюдают за портфелем из 560 проектов, то есть, на одного менеджера приходится около 40 проектов, оперативный бюджет составляет £1 млн./год. Менеджеры проектов, как правило, работают с учеными при написании бизнес-планов. Дальнейшая поддержка охватывает привлечение финансирования, поиск подходящих менеджеров для новой компании и нахождение провайдеров требуемых бизнес-услуг (юрист, бухгалтер и т.п.). С 1998 г. ISIS начал деятельность по долевым участию в большинстве своих отделившихся компаний и ожидает выхода на фондовый рынок, чтобы реализовать свою долю. Их инвестиционный период составляет около 10 лет. Г-н Хокедей подробно рассказал о взаимоотношениях между учеными, Университетом и инвесторами. Он также предоставил информацию о £4-х миллионном Университетском фонде стартового капитала (средний размер гранта £50 000) и о фонде ISIS College (2-й уровень финансирования – до £500 000). ISIS управляет Научным парком в Бегброке (инкубатор для 5 начинающих компаний) и Оксфордским инновационным обществом, образованным в 1990 г. для инвесторов (частных лиц и компаний), которых интересует информация о проектах ISIS – годовой членский взнос составляет £6 800.

На встрече с представителями ISIS российские делегаты услышали о том, как Университет стимулирует своих исследователей заниматься коммерциализацией своих технологий и как с помощью ISIS эти ученые получают поддержку в инновационном процессе. Делегаты были несколько удивлены, узнав, что Университет не боится ухода ученых, что является одной из главных забот в институтах закрытых городов. Делегаты нашли очень полезную информацию о том, как делятся между учеными и Университетом права интеллектуальной собственности, лицензионные отчисления и доля в предприятии.

3.3 Среда, 26 марта

3.3.1 Oxford Technology Venture Capital Trust (OTVCT)

Люциус Кэри, управляющий директор Seed Capital Ltd., основал OTVCT в 1983 году. Он начал встречу с рассказа о своей жизни: как выпускник университета, физик и инженер, в начале своей карьеры превратился в предпринимателя. Его история захватила слушателей. OTVCT функционирует подобно OION, но в более широком масштабе, и инвестирует в портфель высокотехнологичных предприятий – всех начинающих компаний в Оксфордском регионе. OTVCT функционирует как бизнес-ангел и сохраняет за собой тесное участие в менеджменте проектов. За услуги менеджмента фонд берет 2%. Люциус Кэри рассказал о пяти Фондах венчурного капитала, которые они уже запустили, и которые привлекли свыше £20 млн. и фигурируют на Фондовой бирже. Эти фонды объединяют порядка 80 инвесторов и, в целом, имеют хороший послужной список в отборе инвестиционного портфеля. Он также рассказал подробнее о £5 миллионном фонде, который закрывается 4-го апреля. В среднем, каждый фонд инвестирует 25 компаний. Капитал должен быть полностью инвестирован в течение трех лет с даты формального запуска фонда, причем одна компания не может получить более £1 млн. Г-н Кэри осветил налоговую стратегию правительства Великобритании, направленную на увеличение притока капитала в малый бизнес: инвестор, вкладывая £1, принимает на себя 80 пенсов риска, а оставшиеся 20 пенсов принимает правительство. Г-н Кэри посвятил вторую часть своей презентации тому, как начинающие малые технологические компании Великобритании привлекают средства от компаний венчурного капитала (VC) и от общественных рынков ценных бумаг. Он организовал для делегатов встречи с Питером Ноланом из компании Biomedica и Кевином Мэтьюзом из компании Oxonica, чтобы те рассказали о своем конкретном опыте привлечения капитала из различных источников.

Из общения с Люциусом Кэрри делегаты вынесли множество разноплановых полезных сведений о финансировании высокотехнологичных начинающих компаний в Великобритании. Хотя многие из делегатов в прошлом уже получали общую информацию о финансировании малых компаний, но им не приходилось участвовать в открытой дискуссии о бизнес-ангелах, VC, фондовых рынках и их различных режимах финансирования.

3.3.2 «Biomedica»

Питер Нолан, старший вице-президент по коммерческому развитию, говорил с делегатами о проблемах малых биотехнологических фирм в отношении получения финансирования для поддержки длительного процесса выведения новых лекарств

на рынок. Научно-исследовательская работа в «Biomedica» направлена на разработку препаратов для лечения рака и болезни Паркинсона. Компания была создана в 1996 г., у нее было 5 патентов и всего 5 сотрудников. Теперь в ней 81 сотрудник и поданы заявки на 71 патент. Г-н Нолан вкратце изложил уникальную историю быстрого выхода «Biomedica» на рынки ценных бумаг (сначала AIM, затем LSE) за привлечением финансирования, вместо традиционного варианта с бизнес-ангелами или сетями VC. Он вспомнил начало деятельности компании в 1996 году, когда учредители владели 50% акций, потом снижение их доли в собственности с годами до 5% по мере привлечения все больших средств, а также падение стоимости компании от £65 млн. до £16.5 млн. за последние несколько лет. Делегаты с большим интересом послушали историю непосредственно от компании, которая успешно прошла инновационный процесс, привлекая средства от рынков ценных бумаг.

3.3.3 «Oxonica»

Делегаты встретились с Кевином Мэтьюзом, главным администратором материаловедческой фирмы «Oxonica», в настоящее время специализирующейся на наноматериалах. «Oxonica» привлекла £4 млн. от консорциума, состоящего из BASF, двух VC и одной фирмы из США (NextGen). Г-н Мэтьюз рассказывал о компромиссе между стремлением фокусироваться на разработке одного продукта и возможностью расширить поле научного поиска на большее число продуктов, увеличивая таким образом риск. В конце концов, они выбрали увеличение риска и стали развивать несколько продуктов одновременно. Он подробно рассказал не только о процессе, через который прошла «Oxonica» для привлечения денег, но также об обобщенном процессе получения венчурного финансирования малыми высокотехнологическими компаниями в Великобритании. Он осветил программу капитализированной аренды лабораторного оборудования в «Oxonica» (17% годового дохода) и провел для делегатов экскурсию по лабораториям. Открытое обсуждение преимуществ и недостатков привлечения венчурного финансирования было особенно интересно для членов делегации.

3.3.4 Oxford Instruments (OI)

Визит в OI начался с экскурсии в цех производства сверхпроводящих магнитов, которую вел Кевин Тиммс, менеджер по производству. После экскурсии по участку, сэр Мартин Вуд, учредитель компании, встретился с делегатами и рассказал о том, как компания начинала производство в 1960 году – в сарае на задворках его сада, где он работал вдвоем с женой (с оборотом в £2 000). Сейчас OI имеет 1 700 сотрудников и оборот в £200 млн. Компания специализируется на производстве сверхпроводящих магнитов для медицинских целей (особенно NMR, ICR и других сканеров) и научно-исследовательских приложений; продажи составляют 6 000 магнитов в год, что составляет около 50% мирового рынка в этом секторе. Компания выросла исключительно на собственной прибыли, и сейчас они направляют ежегодно около 10% оборота на научные исследования. 40% персонала OI имеют научную степень. Сэр Мартин вдохновил делегатов своим видением ключевых факторов успеха своей организации: полная ориентация на удовлетворение заказчика, превосходство в научной сфере, высококачественное

производство, строгое соблюдение сроков поставки и привлечение на работу интеллигентных и творческих людей. Фрэнк Грандл, директор по маркетингу Группы сверхпроводников, который занимался всей организацией посещения ОI, закрыл заседание презентацией о планах разработки новых будущих продуктов в его группе, входящей в ОI.

История сэра Мартина Вуда, как яркий пример влияния личности лидера и его видения будущего, вдохновила делегатов. Им также очень понравилась экскурсия в производственные цеха, где они из первых рук получили представление о современной инфраструктуре ОI и о том, как персонал мотивируется к эффективной и безопасной работе.

3.4 Четверг, 27 марта

3.4.1 Оксфордский научный парк

Ян Макферсон, менеджер по развитию бизнеса в Оксфордском научном парке, сделал подробную презентацию о том, как Парк развивался все эти годы, и как он работает сегодня. В середине 1980-х гг. Колледж Св. Магдалены, владевший крупными земельными угодьями на юго-востоке Оксфорда, начал искать партнера для создания научного парка. В 1988 г. Колледж Св. Магдалены учредил совместное 50/50 венчурное партнерство с Prudential, у которого был опыт землеустройства и средства для реализации проекта. Первое здание было завершено в 1991 г., и было решено, что на первые 10 лет жизни Парка все его доходы будут вкладываться в его дальнейшее развитие. Колледж Св. Магдалены и Prudential в настоящее время прошли примерно половину пути по полному обустройству участка. Они проводят конкурс среди архитекторов по каждому новому зданию. Сегодня в Парке «квартируется» свыше 40 компаний, в которых работает около 1 000 человек. На территории Парка нет производственных участков, компании могут лишь создавать пилотные образцы. 30 кв. метров площади стоят £1 093 в месяц со всеми удобствами (телефонные линии, коммунальные услуги, секретарь в приемной и т.п.). Персонал Научного парка невелик – 3 менеджера и 2 администратора. Г-н Макферсон рассказал о конкурентных преимуществах своего Парка, и почему Оксфордшир в целом является привлекательным местом для начинающих высокотехнологических компаний. В отличие от центров, принадлежащих Oxford Innovation, Научный парк не предлагает обучающих и консультационных услуг.

Презентация Яна Макферсона об Оксфордском научном парке показала делегатам другую, более коммерчески ориентированную модель для организации управления своими технопарками в закрытых атомных городах. Делегаты особенно заинтересовались историей развития территории и ее финансовыми подробностями, но сказали, что им трудно представить, как может реализоваться такой альянс между российским университетом или институтом и российской частной компанией.

3.4.2 Совет графства Оксфордшир

В четверг после обеда делегаты узнали о роли правительства графства Оксфордшир в поддержке инновационного процесса из уст Мартина Стотта, главы Департамента внешней политики и партнерства. 30 лет назад Оксфордшир был в

основном сельскохозяйственным районом, а теперь превратился в динамично растущий центр научных исследований и предпринимательства. Ключевые ингредиенты, комбинация которых переродила экономику региона, включают в себя высшие учебные заведения, государственные научно-исследовательские лаборатории, организации и частных лиц, которые продвигали технологические инновации. Совет графства добавил к этим ингредиентам свою политику и систему общественной поддержки, превратив Оксфордшир в главный центр инновационного предпринимательства в Великобритании. Главный успех Совета – снижение безработицы в регионе от высокого показателя 21 000 человек в 1993 г. всего до 3 000 человек в январе 2003. Совет дает работу 16 000 человек, занятых на 1,000 предприятий, и управляет бюджетом £500 000 в год. В Совете 70 членов и служащих, которые переизбираются каждые 4 года. Исполнительный орган Совета составляет 9 человек. Г-н Стотт рассказал о множестве способов, с помощью которых Совет продвигает инновации и коммерциализацию технологий в регионе, включая (но не только): планирование землепользования, транспортная /автодорожная/коммунальная инфраструктура, общественный транспорт, пропагандистская роль Оксфордшира в Федеральном правительстве, проведение высокоскоростной широкополосной связи в сельские районы. Он осветил свои основные проблемы: ограничить рост двухъярусной экономики, расширить базу квалификации путем усовершенствования школ, решить транспортные трудности, уменьшить бюрократию и оживить сельскую экономику.

Делегаты прослушали рассказ о том, как Совет графства Оксфордшир активно трансформировал экономику региона, и дал визитерам надежду, что подобные преобразования могут быть осуществлены в закрытых атомных городах, даже при весьма различных условиях и обстоятельствах. Самое важное, что делегаты вынесли со встречи с Советом графства, это важность роли служащих регионального и местного правительства, а также политики, которую они разрабатывают и осуществляют в продвижении инноваций. Делегатам было трудно понять, почему нет прямой корреляции (и, следовательно, увеличения) между оперативным бюджетом Совета и ростом благосостояния в регионе, как прямым результатом общественных инновационных инициатив.

3.4.3 Оксфордширское экономическое партнерство (ОЕР)

Джин Митчелл, исполнительный директор ОЕР, сделал презентацию по разработке Экономической стратегии Оксфордшира (2001-2005 гг.). Совет графства поручил ОЕР, созданному в 1998, разработать стратегию устойчивого экономического развития для региона. Финансирование разработки стратегии обеспечивалось небольшим грантом от Юго-восточного регионального агентства развития и натуральными вкладами партнерских организаций (таких, как издатели). Черновая разработка стратегии заняла свыше 10 месяцев. ОЕР стал тем фокусом, в котором собирались вклады и мнения от частных и общественных организаций региона, и базой для построения консенсуса. Стратегия учитывает три главных направления: конкурентоспособность и инновационность, устойчивое развитие и социальная направленность. В рамках этих трех направлений поставлено 17 задач, нацеленных на:

- Повышение конкурентоспособности экономики Оксфордшира, достижение показателя «внутренний валовой продукт на душу населения» на уровне верхней десятки Европы.

- Рост производительности при сохранении экологических активов графства.

- Полная реализация потенциала занятости для всех граждан Оксфордшира путем увеличения участия на рынке труда и приведения в соответствие квалификаций и требуемых рабочих мест.

ОЕР также оказывает поддержку Совету в организации предпринимательских центров, помогая убедить людей, что им выгоднее работать в партнерстве, чем в одиночку.

Членам российской делегации иногда казались бесполезными идеи, на финансирование которых не найдется средств в закрытых городах. Однако на презентации д-ра Митчелла они услышали из первых рук, как разрабатывалась региональная экономическая стратегия и строился консенсус между частными и общественными структурами, причем на основе очень скромного бюджета. Приведенная статистика показала делегатам, что реализация стратегии оказывает положительный эффект на региональную экономику.

3.5 Пятница, 28 марта

3.5.1 Министерство торговли и промышленности (МТП) – инновации

Джуан Мэтьюз, международный технологический советник по России, выступая утром в последнюю пятницу Учебного тура, начал с обзора роли Федерального правительства Великобритании в продвижении инновационных и научных коммерческих отношений. Он – один из 16 технологических советников МТП, которые активно занимаются поиском технологий, с помощью которых британская промышленность могла бы работать более продуктивно и эффективно. После США, Великобритания занимает второе место в мире по объему технологического экспорта, оцениваемого в \$15 млрд. в год. Д-р Мэтьюз осветил проблему недостаточной производительности британской промышленности по сравнению с главными конкурентами и рассказал, какие способы применяет правительство для исправления этого несоответствия: рост использования высоких технологий, рост инвестиций, популяризация использования передовой практики в промышленности, совершенствование квалификаций рабочей силы и введение законов, стимулирующих инновации. Сегодняшний национальный бюджет стимулирования инноваций составляет £400 млн. и эта сумма должна удвоиться в ближайшие два года. Д-р Мэтьюз рассказал о 16 механизмах, введенных правительством для стимулирования развития начинающих высокотехнологических компаний, включая программы SMART и LINK, а также Central Enterprise Fund. В рамках CNCP д-р Мэтьюз работает с членами британской команды, помогая выявить потенциальных промышленных партнеров в Великобритании, и предлагает свою помощь в поиске потенциальных партнеров непосредственно представителям закрытых городов, если у них есть конкретные технологии, которые бы они хотели развивать в сотрудничестве с Великобританией.

3.5.2 Агентство развития Юго-Восточной Англии (SEEDA)

Сара Лэми, рабочий менеджер Инновационной команды SEEDA, рассказала о политике и инструментах, применяемых региональной администрацией для поддержки инноваций. В ее презентации давалась очень конкретная практическая информация о том, как именно региональная администрация воплощает свою инновационную стратегию с целью “создания «бесшовной» системы для развития устойчивых молодых компаний”. В SEEDA поняли, что частный сектор, хоть и предоставляет физическое рабочее пространство для начинающих компаний в регионе, не в состоянии дать им интенсивной бизнес-поддержки, которая является жизненно важной для здорового развития новых высокотехнологичных компаний. Перед SEEDA была поставлена задача создать к 2007 г. 20 предпринимательских «гнезд»/центров (физических) и 20 предпринимательских сетей (виртуальных). Ключевые элементы инновационной поддержки SEEDA для своих предпринимательских центров включают в себя следующее: бизнес-чемпионы (признанные лидеры бизнеса, успешно преодолевшие полный инновационный цикл), гибкое предоставление рабочего пространства (аренда площадей на несколько часов, дней, недель, месяцев), доступ к финансированию, наставничество и сетевое общение «бизнес для бизнеса», доступ к лабораторным исследованиям, услуги поддержки бизнеса, обучение и источники оплаты директоров центров, которые координируют всю эту деятельность. SEEDA заведует несколькими, как они их называют, инкубаторными станциями, а также инновационными центрами в рамках предпринимательских центров; идея их состоит в том, что компании, которые «вылупляются» на территории центра, со временем перебираются на постоянное место в местном инновационном центре. Каждое «гнездо» получает максимум £250 000 на три года для поддержки его создания и начальной стадии развития. Через три года оно должно стать самокупаемым. Директора «гнезд» встречаются ежеквартально для обмена опытом и для внесения своих рекомендаций в разработку региональной политики. Типичное «гнездо» имеет порядка 20,000 кв. футов площадей. Г-жа Лэми описала пилотный проект, запуск которого рассматривается в SEEDA: будет предложен «под ключ» пакет площадей и услуг бизнес поддержки на 36 месяцев стоимостью £52,740. Она подробно рассказала, какие именно услуги будут включены в пакет. Она также отметила, что с помощью SEEDA в регионе были созданы новые организации венчурного капитала.

Немного статистики из презентации С.Лэми:

- Из 3,7 млн. частных фирм Великобритании, 99% имеют менее 50 работников.
- Малый бизнес обеспечивает 45% занятости в регионе.
- Юго-восток Англии – крупнейший налогоплательщик Великобритании.
- По оценке SEEDA, ежегодно 150 компаний проходят инкубацию и 750 получают поддержку (компании, работающие в любом научном парке региона, могут иметь доступ к услугам поддержки, оказываемым «гнездами» и сетями SEEDA).

- Согласно оценке, создание каждой новой компании через три года приводит к появлению в среднем 4 новых рабочих мест в регионе.

Делегатам очень хотелось узнать побольше о различных типах поддержки начинающих компаний, предлагаемых SEEDA. Было ясно, что им хотелось бы иметь возможность создать у себя подобные предпринимательские «гнезда» и сети, но государственное финансирование, используемое SEEDA, просто не существует в России.

3.6 Культурная программа

В течение всей недели члены делегации имели много возможностей узнать о городе Оксфорде и его Университете. В пятницу был заказан экскурсионный автобусный тур по Оксфорду, где гид рассказал об основных туристских достопримечательностях и об истории города. Во вторник вечером участники были приглашены на обед домой к Кристоферу Ватсону. В среду вечером они были приглашены на обед в Колледже Св. Магдалины, устроенном Дэвидом Винсентом, выпускником Колледжа, и совершили пешую прогулку по территории Колледжа. Высшей точкой культурной программы визита был вечер четверга, когда делегаты совершили экскурсию в частную резиденцию Президента и Собор Колледжа Св. Магдалины, под руководством самого Президента Колледжа, Энтони Смита. Он рассказал о некоторых ключевых моментах истории Колледжа, поведал об истории некоторых прекрасных предметов обстановки, включая гобелен, принадлежавший Екатерине Арагонской. Президент провел российскую делегацию в свою личную библиотеку и показал несколько ценнейших артефактов, включая древнейшую в мире рукописную книгу, написанную рукой автора в двенадцатом веке. Д-р Смит предоставил группе редкую возможность заглянуть во внутренний мир Оксфордского Университетского колледжа.

4. Взаимодействие со средствами массовой информации

Владимир Старосотников, в качестве главы российской делегации от Минатома, дал интервью газете Oxford Times во вторник 25 марта. Делегация сфотографировали для газеты в научном парке Бегброк в среду 26 марта. Статья должна была появиться в ежемесячном журнале-приложении газеты от 4 апреля 2003 года.

К освещению визита приглашались и высказывали начальный интерес BBC Radio Oxford и Six TV. Однако, из-за международной политической ситуации было решено отказаться от интервью этим двум средствам массовой информации.

5. Обзор отзывов российской делегации

Делегаты отметили, что в целом они очень довольны результатами Учебного тура. Встречи были информативны и полезны, а Тур в целом был прекрасно организован. На заключительной встрече в пятницу каждый делегат рассказал, что лично извлек из визита и как это соответствует тем целям, которые он или она ставил перед собой в начале поездки. Большинство делегатов высказали мнение, что было бы полезно через 3-4 месяца встретиться. За это время они переработали бы полученную информацию, сформулировали конкретные идеи по ее наилучшему использованию, и определили бы в каких областях им могли бы потребоваться

дальнейшие контакты с представителями компаний, с которыми они встречались во время Учебного тура.

Согласно общему мнению, посещение Харвелла было одним из самых продуктивных. Однако, как было отмечено, что Харвелл изначально был направлен на гражданские ядерные исследования, тогда как все закрытые атомные города России работали в свое время в военном ядерном секторе. Участники тура хотели бы иметь возможность посетить, или встретиться с представителями какого-нибудь военного центра, которым также пришлось пройти через сокращение и перестройку. При этом общее мнение делегатов было таково, что хотя ученые Харвелла столкнулись со многими проблемами, с которыми сегодня сталкиваются ученые России, но российским ученым труднее, потому что они прожили долгие годы под коммунистическим режимом. Сложилось общее мнение, что российским ученым предстоит более трудный психологический и эмоциональный переход, чем их коллегам в Великобритании.

6. Извлеченные уроки и рекомендации для будущих Учебных туров

Часть извлеченных уроков относится к вопросам логистики. В будущем, следует оставлять делегатам больше свободных вечеров, возможно, с одним общим ужином в неделю. Если члены группы не могут приехать раньше середины воскресенья перед началом официальных встреч, следует дать им в первый или второй день визита возможность осмотреть окрестные достопримечательности.

Несмотря на то, что хозяевам встреч была разослана базовая информация по каждому из закрытых городов и общая информация о ПАГ, многие из наших хозяев не очень хорошо представляли себе масштаб сокращений, с которыми столкнулись российские атомные города. В преддверии следующего Учебного тура, следует провести брифинг с хозяевами встреч, чтобы дать им возможность подробнее ознакомиться с закрытыми атомными городами и осветить уникальность некоторых проблем, с которыми столкнулись там. Такой брифинг позволит обсудить с хозяевами встреч доклады, чтобы они максимально отвечали запросам делегатов. Однако, что поскольку такая встреча потребует от докладчиков пожертвовать их собственным свободным временем, ее, возможно, окажется очень трудно организовать.

Хотя сборники, выданные членам российской делегации, содержали информацию о хозяевах каждой встречи, в будущем необходимо перед каждой встречей делать обзор информации по каждой организации, высвечивая ее связь с общей целью визита, чтобы улучшить взаимопонимание.

В рамках развития успехов, достигнутых во время Учебного тура, следует работать по следующим направлениям:

- Литиевые ионные батареи (А. Крупин из Северска получил ценную маркетинговую информацию от AEA Technology Battery Systems, которая может стать основой для более детальных маркетинговых исследований).
- Нанопорошки (А. Крупин из Северска переговорил с Oxonica).
- Магниты (Северск может наладить контакт с Oxford Instruments).

- Робототехника (Снежинск может выйти на партнерство с «Armstrong Healthcare», по результатам встречи с OION).
- Есть вероятность, что одна из организаций, управляющих инвесторскими сетями (такие, как OION или ОТВСТ) могла бы помочь ПАГ найти бизнес-ангелов, желающих работать с Россией.
- Представители администраций закрытых атомных городов услышали о множестве конкретных примеров стимулирования развития высокотехнологичных начинающих компаний. Может потребоваться дополнительная информация, чтобы помочь им адаптировать часть информации, которую они узнали, и сформулировать конкретные идеи для реализации в закрытых городах.
- Инновационный инструментарий и Руководства, описанные Oxford Innovation, можно адаптировать для ученых и предпринимателей закрытых атомных городов.
- Некоторые делегаты заинтересовались Сетью KREO, которая может послужить моделью для развития связей между инновационными центрами/технопарками закрытых атомных городов и областными администрациями.
- Некоторые из ключевых элементов, разработанных SEEDA для продвижения инноваций в свои предпринимательские центры и сети, могут быть применены и в России. С SEEDA обсуждалось какие из их услуг могут быть адаптированы для закрытых городов, и было определены потенциальные источники финансирования для поддержания такой деятельности.
- Ежегодная встреча «Оксфордский Venturefest», в принципе, может быть воспроизведена в тех регионах, где расположены закрытые атомные города России. Высокотехнологичные начинающие компании из закрытых городов, возможно также заинтересуются участием в Venturefest и арендуют место на выставке.