

Взаимодействие малого предприятия и НИИ в инновационных проектах

В. Г. Зинов,

*Центр коммерциализации технологий
Академии народного хозяйства
при Правительстве РФ*

С. А. Цыганов,

*Российский фонд фундаментальных
исследований*

Как известно, наиболее эффективной формой коммерциализации результатов исследований и разработок, созданных на базе фундаментальных исследований в научно-технических организациях, является выведение инновационной продукции на рынок в рамках малого предприятия. Значительная неопределенность коммерческого результата, всегда сопровождающая появление нового товара на рынке, может быть снижена локализацией возможных негативных последствий в масштабах малой формы предпринимательства. При этом его участники имеют особую мотивацию, связанную с возможностью заработать при реализации новой продукции, а в дальнейшем — при продаже выращиваемого ими бизнеса.

Чаще всего являющиеся непосредственными разработчиками учредители и работники малого предприятия могут в силу накопленных ранее знаний и энтузиазма эффективнее, чем кто бы то ни был иной, выпустить первые образцы новой продукции, сертифицировать и доработать ее под требования покупателей, могут найти ресурсы для производства и реализации первых небольших серий. Между тем, как показывает уже сложившаяся отечественная практика, малые инновационные предприятия не являются самодостаточными и обычно не могут вырасти до размеров средних, а затем и крупных компаний. Выведение на рынок новой продукции, имеющей потенциально большой объем продаж, требует использования разных источников материальных, кадровых и финансовых ресурсов, которые малым предприятиям в большинстве случаев недоступны.

В дальнейшем, если рынок принимает новый товар, требуется новый уровень менеджмента, который бывшие разработчики уже не могут обеспечить. Для отечественных малых инновационных предприятий реальная перспектива развития определяется, прежде всего, взаимодействием с научно-техническими организациями и,

в первую очередь, с теми, от которых они отпочковались. Появившийся на малых предприятиях опыт коммерциализации разработок может быть взаимовыгодно соединен с новыми результатами работы НИИ. Налаживание кооперации и выработка новых моделей превращения фундаментального знания в коммерциализуемые разработки объективно способствует развитию совместной деятельности малых инновационных предприятий и научно-технических организаций.

Однако опыт взаимодействия и сотрудничества малых предприятий с НИИ редко носит бесконфликтный характер. Институты обвиняют малые предприятия в несправедливом использовании материальных, интеллектуальных и кадровых ресурсов. Малые предприятия, взваливая на себя каторжный труд по доработке и продвижению технологии на рынок без соответствующих ресурсов, то есть в значительной степени на внутренних резервах, считают, что технология теперь принадлежит им, тем более, что именно они знают все ноу-хау, без которых технологический процесс не заработает. Разработчики, став менеджерами, считают свой вклад определяющим, независимо от того, что по этому поводу думает директор НИИ.

В результате возникают глубокие противоречия при распределении дохода от реализации новой технологии или нового товара. Если учесть неумение и нежелание многих директоров видеть в бывших подчиненных, ставших руководителями малых предприятий, равноправных партнеров и договариваться с ними, надеяться на быстрое и успешное развитие связки НИИ-МП не приходится. Нужны внешние корректирующие воздействия: консультирование, финансовая поддержка совместной работы, обучение и пр.

Деловое взаимодействие с малыми инновационными предприятиями может российским НИИ сформировать крайне необходимый новый опыт работы и новую категорию специалистов, обеспечивающих методическое,

организационное, правовое и информационное сопровождение работ по коммерциализации результатов НИОКР в интересах института и авторов. Это связано не только с существенной переориентацией деятельности научных организаций на продвижение выполняемых разработок на рынок, но и с развитием новой деятельности самих ученых и инженеров, вынужденных принимать непосредственное участие в проведении технологического аудита и информационных исследований, выработке оптимальной стратегии правовой охраны и управления интеллектуальной собственностью.

Для анализа взаимодействия научно-исследовательских институтов и малых инновационных предприятий при совместной работе по доведению результатов исследований до рынка целесообразно рассмотреть деятельность победителей совместного конкурса Российского фонда фундаментальных исследований и Фонда содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере. Всего в конкурсе участвовало 460 инновационно ориентированных проектов, основу которых составили результаты исследований, поддержанных ранее РФФИ. Руководителем проекта назначался работник НИИ — автор идеи прикладного использования результатов уже проведенных исследований.

Малые предприятия допускались к участию в конкурсе, если они в своем развитии уже прошли стадию выживания. Критерием успешности был выбран один экономический параметр — более 400 тысяч рублей выработки на одного работника за прошлый отчетный год. Это давало основание организаторам конкурса быть уверенным, что в проекте полет фантазии ученых о прикладном потенциале результатов ранее проведенных исследований будет уравновешен опытом работы на реальном рынке менеджеров малого предприятия. Было отобрано 86 проектов, в которых достаточно обоснованно представлен план доработки, выпуска и реализации партии инновационной продукции.

В ходе начавшегося мониторинга таких инновационно ориентированных проектов анализируется ход их выполнения и прогнозируется достижение целей проекта. Безусловно, будущий коммерческий успех в значительной мере связан с организацией делового взаимодействия НИИ и малых предприятий при выполнении проекта. Такое взаимодействие проявляется через механизмы включения фундаментальных знаний в создание нового продукта, организационно-правовые формы сотрудничества,

внутренние взаимосвязи совместной инновационной деятельности.

Как уже было отмечено выше, в условиях реструктурирования российских научных организаций, недостаточной грамотности их работников в области управления создаваемой интеллектуальной собственностью и отсутствия достаточного финансирования взаимодействие малых предприятий и НИИ чаще порождает конфликт, а не сотрудничество. Поэтому при анализе хода выполнения проектов были использованы подходы в области управления процессом коммерциализации результатов исследований, основанные на лучших результатах мировой и отечественной практики.

Передача результатов исследований, распределение прав интеллектуальной собственности между НИИ и малым предприятием, а также распределение доходов между ними при коммерциализации полученных результатов в мировой практике основывается на выделении вкладов партнеров. Под вкладами НИИ и малого предприятия понимается, прежде всего, используемая в проекте интеллектуальная собственность участников, так называемая базовая интеллектуальная собственность.

Под базовой интеллектуальной собственностью подразумевается право каждой из сторон на ранее независимо друг от друга полученные или самостоятельно приобретенные результаты научно-технической деятельности, объекты интеллектуальной собственности, коммерческую и служебную тайну и другие результаты интеллектуальной деятельности (технические решения, программное обеспечение, патентные заявки и любую оригинальную, полученную ранее информацию). Причем предполагается, что участие в проекте не может толковаться как право любой из сторон на использование базовой интеллектуальной собственности другой стороны вне рамок специального соглашения.

Базовая интеллектуальная собственность может использоваться в проекте без компенсации со стороны собственника, все остальные случаи ее использования оговариваются специальным соглашением. Поэтому каждый факт использования имеющейся у малого предприятия и НИИ интеллектуальной собственности на стадии доработки новой продукции должен уточняться заранее или сразу после использования, но это должно стать взаимным обязательством с начала совместной работы. Конечно, такие согласования не должны стать тормозом в практической работе и взаимно признаваться сторонами как разумные.

Под «проектной интеллектуальной собственностью» понимаются права, относящиеся к результатам научно-технической деятельности, объектам интеллектуальной собственности, коммерческой и служебной тайне, которые были созданы впервые либо собраны из ранее существовавших частей в процессе выполнения инновационно-ориентированного проекта.

За исключением оговариваемых в специальном соглашении участников обратных случаев, владение проектной интеллектуальной собственностью отдается стороне, чей персонал уяснил для себя либо первый фактически довел предмет обсуждения до практической реализации, и в этом случае такая сторона от своего имени и за свой счет может осуществлять правовую охрану такого объекта. Совместно сделанная либо сгенерированная проектная интеллектуальная собственность будет принадлежать всем участникам проекта до заключения письменного соглашения об обратном. Малое предприятие обычно имеет право первого выбора на совместно сделанную либо сгенерированную проектную интеллектуальную собственность.

Доходы или прибыли от любого продукта, процесса либо некоего нововведения, созданного совместно на кооперативной основе, распределяются между малым предприятием и НИИ согласно специальному соглашению.

Затраты и другие обязательства, связанные с усовершенствованием и маркетингом любого продукта, процесса либо некоего нововведения, распределяются между малым предприятием и НИИ согласно специальному соглашению.

В таких соглашениях стороны берут на себя обязательство раскрывать друг другу в письменной форме любые охраноспособные решения, указывая лиц, ответственных за такое раскрытие с достаточной степенью детализации, согласно действующему законодательству об интеллектуальной собственности.

Каждая из участвующих сторон сможет использовать проектную интеллектуальную собственность другой стороны на неисключительных правах и без компенсации в связи с деятельностью в рамках совместного проекта. Такие результаты включаются в отчеты о совместной работе. Если проект финансируется из средств бюджета, то соответствующий государственный орган исполнительной власти будет располагать неотменяемой беспосильной, неисключительной лицензией, распространяющейся на любые государственные интересы к проектной интеллектуальной собственностью.

Малое предприятие располагает возможностью выбора при коммерци-

ализации любой интеллектуальной собственности НИИ путем получения исключительных прав. Если проектная интеллектуальная собственность НИИ является патентоспособной, то у малого предприятия будет право исключительного выбора на лицензирование такого изобретения в течение заранее определенного периода времени. Малое предприятие может по своему выбору и для возмещения патентных затрат продлить выбранный период дополнительно на несколько месяцев, письменно уведомив НИИ.

В течение определенного таким образом периода времени НИИ должно продолжать поддерживать патентную охрану изобретения. Малое предприятие потом должно возместить эти затраты НИИ.

Условия такой лицензии должны будут включать:

➔ оплату в адрес НИИ приемлемых роялти с продажи продуктов и услуг, на которые распространяется изобретение, либо с разработки, изготовления и/или использования их на основе использования изобретения;

➔ возмещение малым предприятием затрат, которые понесет НИИ при поиске и осуществлении патентной охраны в странах, охваченных лицензией.

В том случае, когда проектная интеллектуальная собственность НИИ будет отличаться от потенциально патентуемого изобретения, малое предприятие имеет право на исключительный выбор лицензии на период времени до нескольких месяцев по завершении выполнения НИИ той фазы проекта, во время которой такая проектная интеллектуальная собственность была разработана.

Базовая интеллектуальная собственность и проектная интеллектуальная собственность, так же, как и другая информация, являющаяся собственностью участников проекта, а также конфиденциальная информация, раскрытая одной стороной другой в рамках проекта, должна быть получена и содержаться в соответствующих условиях секретности.

Каждая из сторон может публиковать свои результаты по совместному проекту. Однако публикующая сторона должна предоставить другой стороне *право отказа* в предложенной публикации, равно как и время на рецензию (*обзор*) предложенной публикации с подготовкой комментариев, в которых будут представлены все предпубликационные предложения. Кроме того, по просьбе просматриваемой стороны публикация будет дополнительно задержана на несколько дней для подготовки и заполнения патентной заявки, которую лицензи-

руемая сторона либо будет иметь право подавать, либо по ее просьбе это сделает публикующая сторона.

Регулирование вопросов интеллектуальной собственности является одним из самых сложных, менее всего понимаемых большинством научно-технических специалистов. В инновационно ориентированных проектах не всегда просто и безконфликтно можно выделить два типа интеллектуальной собственности: базовой (предшествующей, вкладываемой участниками в проект) и проектной (последующей, создаваемой в ходе проекта).

Базовая интеллектуальная собственность становится свободно доступной другим участникам на протяжении проекта и для осуществления его целей: однако участники захотят быть уверенными в том, что взамен они получат справедливую отдачу (например, посредством лицензионных механизмов) за предшествующую интеллектуальную деятельность, включенную в любой коммерческий продукт, либо процесс, вытекающий из проекта. В свою очередь все участники захотят быть уверенными в том, что они получают справедливую отдачу от последующей промышленно эксплуатируемой интеллектуальной собственности, пропорционально вкладу каждого участника.

Со своей стороны, участники научно-исследовательской базы захотят иметь общее право на использование результатов проекта для последующих некоммерческих, недоходных научных целей. Они также захотят иметь право на публикацию результатов научных исследований, попадающих под требование о коммерческой тайне (например, через определенный период и с разрешения производственных участников, но все же без особых причин на отказ в публикации).

Первые результаты проводимого мониторинга инновационно ориентированных проектов выявили существенные недоработки при согласовании действий участников, учете их вкладов, планировании совместной работы, обеспечении ответственности за взятые обязательства.

Прежде всего, отметим, что только 54 из 86 проектов обеспечены в начале совместной работы соглашениями о регулировании вопросов интеллектуальной собственности и разделения будущих доходов от реализации инновационной продукции. Если проанализировать эти 54 договора, то можно сделать следующие выводы:

1 Базовая интеллектуальная собственность не уточнена ни в одном договоре. То есть участники всех проектов не дают перечня конкретных результатов их предшествующей ин-

теллектуальной деятельности, на базе которых основан проект.

В шести договорах участники проектов прямо указывают, что они вообще никакой интеллектуальной собственности не вкладывают.

В принципе про взаимный обмен интеллектуальной собственностью на старте проекта договорились участники 15 проектов.

О передаче результатов интеллектуальной деятельности на условиях конфиденциальности сказано в трех договорах, причем без уточнения, о каких конкретно результатах идет речь.

В одном договоре говорится о необходимости заключить лицензионный договор о передаче интеллектуальной собственности малому предприятию. Сам договор не еще представлен.

2 О правах участников проектов на проектную интеллектуальную собственность сказано только в 35 из 54 договоров.

Совместное использование результатов работы планируется в 16 проектах.

В шести проектах права на разрабатываемую продукцию решено закрепить за НИИ. Кроме этого, в одном договоре уточнено, что 5 образцов разрабатываемого нового оборудования будет передано в НИИ.

В трех проектах права на разрабатываемую продукцию решено закрепить за малым предприятием. В других трех проектах участники решили передать малому предприятию права только на создаваемое согласно проекту новое оборудование.

В шести проектах участники договорились заключить соглашение о распределении прав в дальнейшем, причем в двух проектах этот срок назначен после окончания проекта.

3 О распределении дохода от реализации разрабатываемой по проекту новой продукции указали в 20 из 54 договоров.

В 12 проектах участники договорились о равных правах на разделение доходов.

В четырех договорах решено прибыль разделить пропорционально вкладу участников без уточнения на данном этапе самих вкладов.

В двух договорах решили заключить специальное соглашение о распределении дохода от реализации разрабатываемой по проекту новой продукции в будущем.

В одном договоре указано, что НИИ получит 20% прибыли малого предприятия, в другом договоре решено эту прибыль разделить пополам.

Только в двух договорах упоминается необходимость выплатить авторам вознаграждение, предусмотрен-

ное законодательством, без указания размеров выплат.

В результате проведенного анализа договорных отношений участников инновационно ориентированных проектов, заключенных в начале совместной деятельности, можно с уверенностью сказать, что договоры составлены формально, в них не продуманы реальные последствия для участников. В имеющемся виде договорные отношения существенно повышают риски развития конфликтов между участниками и недостижения целей проекта. Без обучения участников проекта, выдачи им конкретных рекомендаций, специального разъяснения эти вопросы самостоятельно руководители проекта решить не смогут.

Другим важнейшим аспектом выполнения проекта является управление проектом. Управление проектом, как и любая планируемая работа, должна начинаться с составления детального, регулярно обновляемого в процессе выполнения проекта, плана-графика совместной деятельности малого предприятия и НИИ. Каждый участник должен четко знать, что от него ожидается, его зону ответственности. Система взаимной ответственности за исполнение проекта интересует не только партнеров, но и инвестора. Финансовые инвесторы проекта со стороны государства, РФФИ и Фонд содействия хотят удостовериться в том, что планы по коммерческому использованию результатов работы остаются в силе, включая мероприятия на случай непредвиденных обстоятельств, связанных с неспособностью какого-то из участников использовать технологию в течение приемлемого периода времени.

Анализ положения дел выявил недостаточное внимание руководителей проектов к планированию и обеспечению ответственности исполнителей. В большинстве случаев планы работ по прошествии трех месяцев с начала финансирования проектов детально не проработаны, в них не прописана взаимная ответственность участников. Особенно часто встречается, что более полная проработка технической стороны проекта не имеет столь же детальной проработки маркетинговой стратегии. Детальная проработка всех этапов разработки, производства и испытания новой продукции не обеспечена столь же детальной проработкой мероприятий по продвижению этой продукции на рынок.

Вместе с тем, в ходе мониторинга можно отметить, что этот недостаток быстро устраняется. Квалификация руководителей проекта, особенно со стороны малого предприятия, достаточно, чтобы спланировать весь комплекс работ.