

Готовы ли вузы к созданию успешных хозяйственных обществ?

© 2010 П.А. Кузнецов

Дальневосточный государственный технический университет

© 2010 И.Ф. Коршенко

исполнительный директор АНО “Центр научно-технического
и инновационно-технологического сотрудничества России и АТЭС”

© 2010 П.А. Кузнецов

главный инженер Департамента научных исследований

Дальневосточный государственный технический университет

E-mail: Pavelka86@mail.ru, korshenkoi@gmail.com,

korshenko@rapec.com, Petrk79@mail.ru

Статья посвящена рассмотрению вопросов, связанных с появившейся у вузов возможностью создания хозяйственных обществ, определению целей и задач, стоящих перед руководителями как вузов, так и хозяйственных обществ, выработке подходов и наиболее эффективных путей развития для всех малых компаний, создаваемых в инновационном поясе российских вузов.

Ключевые слова: инновационная деятельность вуза, хозяйственные общества, Федеральный закон № 217-ФЗ, малые инновационные компании, инновационные продукты, управление проектами, вузовский проектный центр.

В 2009 г. у вузов появилась давно ожидаемая возможность реализовать собственные разработки путем создания хозяйственных обществ - малых инновационных компаний. Но готовы ли вузы не просто к созданию компаний, а компаний успешных, которые будут динамично развиваться и приносить прибыль учредителям? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять: а для чего вообще вузу нужны такие компании? Если нужны лишь для того, чтобы отчитаться: смотрите, сколько компаний мы создали, вот какой огромный у нас потенциал, то, очевидно, при таком подходе успешной в самом лучшем случае станет только очень малая часть из них, и произойдет это благодаря личным усилиям руководителя и исполнителей конкретного проекта, а не системной подготовке процесса организации хозяйственных обществ в вузах.

Другой подход возникает при желании вуза путем создаваемых малых инновационных компаний стать реальным субъектом региональной экономики, формировать доходную часть своего бюджета, реализовывать различные программы развития за счет коммерческих результатов, получаемых при реализации Федерального закона от 2 августа 2009 г. № 217-ФЗ. При этом вуз должен четко понимать, согласно какой именно логике он действует при реализации своих прав учредителя малой инновационной компании и формировании политики компании. Если вуз ориентирован на извлечение дивидендов для текущего пополнения своего бюджета, то необходимо понимать, что практически при любом инновационном продукте, для

коммерциализации которого создавалась малая компания, получение дивидендов в значимых для бюджета вуза объемах может состояться при самых благоприятных условиях не ранее чем через три - пять лет после появления компании на рынке. Причем совершенно очевидно, что будет иметь место некое различие целей малой компании и вуза, и это, несомненно, будет сдерживать развитие компании. Вуз будет стремиться сохранить размер своей доли в малой компании и препятствовать привлечению сторонних инвестиций, особенно венчурных, в малую компанию. Есть предположение, что рост такой малой компании будет жестко привязан к получению государственных грантов и использованию активов университета, преимущественно в так называемых “серых” схемах. Если же вуз ориентирован на постоянное повышение капитализации активов малой компании, увеличение рыночной стоимости своих акций (долей), то он будет способствовать привлечению инвестиций и быстрому росту продаж инновационного продукта. Авторам представляется, что это наиболее эффективный путь для всех малых компаний, создаваемых в инновационном поясе российских вузов. Однако, для того чтобы вузы совместно с созданными ими малыми компаниями пошли по пути повышения капитализации, необходимо преодолеть много исторически имеющихся в научно-образовательном сообществе тенденций, в том числе и на уровне сознания участников процесса.

Далее, для того чтобы создаваемые компании не были “однодневками” и не отвлекали зря ресурсы вуза, требуется система подготовки

зарождающихся в вузе инновационных проектов к выходу на рынок¹. Ведь компания должна как минимум окупать себя, а еще лучше - приносить доход. Для того чтобы компания была прибыльной, необходимо в момент ее организации понимать: какой продукт она будет предлагать, кому и каким образом она будет это делать и что для этого необходимо? В основу продукта хозяйственного общества ложится разработка вуза, но для оценки ее перспектив следует оценивать не научную значимость, а ее значимость для потребителя, т.е. необходимы маркетинговые исследования и оценка рынка. Хорошо, если в команде проекта есть специалист по маркетингу, но в случае его отсутствия потребность в исследовании рынка никуда не исчезает, следовательно, необходимо привлекать специалистов и платить за эту работу. Либо, и это является наиболее правильным и системным подходом для данного случая, информационная и инновационная среда вуза должна быть способной сделать первичный анализ рынка и оценку перспектив той или иной разработки своими силами. Для этих целей должна быть создана единая структура - вузовский проектный центр (ВПЦ), имеющий ресурсы и полномочия для организации всего процесса создания хозяйственных обществ в вузе: от отбора перспективных разработок вуза, их подготовки к выходу на рынок до оказания необходимой помощи на первых этапах деятельности образованной малой компании с использованием внешних механизмов.

После отбора для реализации перспективной разработки эта структура предварительно оценивает объем финансовых, материальных, человеческих вложений, необходимых для успешной (еще раз подчеркнем - как минимум окупаемой) деятельности создаваемого хозяйственного общества. Для обеспечения финансовых ресурсов структура должна иметь в своем составе отдел фандрайзинга вуза либо тесно взаимодействовать с ним, оценивать возможности доработки и развития проекта путем участия в федеральных и региональных целевых программах, конкурсах, возможность получения финансирования в венчурных фондах, у частных инвесторов и т.д. Необходимые материальные ресурсы - помещения, оргтехника и т.д. - могут быть предоставлены в бизнес-инкубаторе вуза. Там же могут находиться необходимые специалисты, готовые оказать созданной компании юридические, консалтинговые и другие услуги. В случае отсутствия возможности сосредоточения всех необходимых специалистов в одном месте видится целесообразным отбор и заключение договоров с фирмами, предоставляющими такие услуги с тем, чтобы сотрудники создаваемых компаний могли

получать качественные услуги по льготным ценам. Если же таких возможностей у вуза нет (отсутствует бизнес-инкубатор, не ведется поиск дополнительных источников финансирования, кадровый голод), тогда отбор разработок для создания хозяйственных обществ в вузе должен проводиться более жестко - с учетом необходимости с первого дня существования компании платить по счетам без всяких скидок либо на начальном этапе сотрудники компании будут работать в режиме "хоум-офиса" или непосредственно на своих рабочих местах в вузе, пользуясь его ресурсами для нужд компании в ущерб непосредственным функциям вуза.

Отработать порядок работы такой структуры можно в рамках выполнения пилотных инновационных проектов, организованных по принципу консолидации студентов и молодых ученых технических, экономических и управленческих специальностей. Такой подход позволит команде проекта посмотреть на ситуацию с разных сторон и выработать наиболее оптимальную стратегию развития проекта. Для формирования успешных проектных команд авторы видят целесообразность использования деловых игр².

Опыт авторов по выводу на рынок малых инновационных компаний показывает, что главным условием построения успешной компании служит построение эффективной команды проекта. Хороший изобретатель крайне редко является хорошим менеджером, и большинство ученых не имеют представления о проектном формате работ и его преимуществах. Поэтому для повышения шансов на успех необходимо формировать проектную команду из молодых менеджеров и управленческих кадров и исполнителей, отводя успешному ученому хорошо знакомую ему роль научного руководителя. Молодые студенты при таком подходе применяют свои знания на практике, получают опыт работы в реальном проекте, что существенно повышает их шансы на дальнейшее трудоустройство в том случае, если они решат не оставаться на постоянную работу в созданной компании.

Работу команды над проектом существенно облегчат уже разработанные в ВПЦ в ходе реализации пилотных инновационных проектов и принятые к исполнению форматы и шаблоны типовых видов работ. Они помогут начинающим избежать многих типовых ошибок на пути коммерциализации научных разработок и точнее спланировать действия по развитию проекта. Также форматы и шаблоны работ зададут определенный стандарт общения между людьми с различными профессиональными интересами - разработчиками, менеджерами и т.д., сгладят возрастную гра-

ницу между преподавательскими и инженерными кадрами вуза и студентами и аспирантами, работающими над проектом в одной команде.

Говоря о создании хозяйственных обществ, следует рассмотреть также и вопросы их ликвидации в случае недостижения поставленных целей. По мнению авторов, всю нагрузку (временную, финансовую и иную) в этом процессе должны нести учредители таких обществ в соответствии со своими долями за исключением учредителя - вуза, вложившего в проект интеллектуальную собственность, ведь ответственность за успех либо неудачу проекта несет руководитель проекта, назначение которого учредители одобрили. Вуз предоставляет право использования своих разработок, а качество использования и получения либо неполучения дивидендов целиком зависит от команды проекта - вуз может только облегчить их работу путем предоставления соответствующей поддержки за счет имеющихся ресурсов. Соответственно, независимо от того, кто является учредителями компании - руководящие лица вуза, сторонний инвестор, рядовой сотрудник вуза, увидевший перспективы и решивший стать руководителем проекта либо

несколько вышеперечисленных одновременно - они несут полную ответственность в случае провала проекта, и это их задача - зафиксировать убытки и ликвидировать не оправдавшую ожиданий компанию. Чтобы не заканчивать таким образом деятельность созданного хозяйственного общества, необходимо оценить перспективы реализации создаваемого продукта, риски на пути к достижению целей, взвесить все "за" и "против" и только потом принимать решение: создавать ли то или иное хозяйственное общество или же не тратить на него ресурсы и сконцентрировать их на более перспективных проектах. В значительной степени это зависит от готовности вуза на квалифицированном уровне включиться в процесс, инициированный Федеральным законом от 2 августа 2009 г. № 217-ФЗ.

¹ Исследовательский университет в региональной экономике (Дальний Восток России) / В.В. Горчаков [и др.]. Владивосток, 2009.

² Пашенко Ю.Г., Хабриялова Г.Ф., Кузнецов П.А. Управление проектами - эффективный способ достижения результата: учеб. пособие / Дальневосточный государственный технический университет. Владивосток, 2008.

Поступила в редакцию 04.03.2010 г.