

## Лекция № 4

### Тема **ОСНОВЫ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК**

1. Понятие «трансфер технологий».
2. Формы трансфера технологий.
3. Сценарии коммерциализации результатов научно-технической деятельности:
4. Риски процесса коммерциализации результатов исследований.

#### ***Первый вопрос***

Новые научно-технические разработки создаются в ходе ведения научно-технической деятельности. В законодательстве для обозначения работ, связанных с научно-технической деятельностью, технологическим развитием и изобретательством, используется аббревиатура НИОКР.

В международной практике такого рода деятельность определяют термином «research and development» (R&D; исследования и разработки). Термины, раскрытые в законодательстве (НИОКР) и принятые в международной практике (research and development), сходны по форме и содержанию и обозначают деятельность, связанную с научными исследованиями, технологическим развитием и изобретательством, по существу трактуют их одинаково.

Крупные компании разных стран мира ежегодно вкладывают в НИОКР огромные средства. Это связано с тем, что быть конкурентоспособным на современном рынке, не будучи при этом технологически развитым, невозможно.

Например, *корпорация HP отличается завидным числом новых продуктов, многие из которых основаны на технологиях, разработанных в её центральных лабораториях. Обеспечивающие непрерывные успехи на рынке, в том числе за счет быстрой коммерциализации разработанных продуктов, центральные лаборатории HP заслуживают пристального изучения. Их бюджет (156 миллионов в 1994 году) составляет небольшую (около 8%) долю бюджета НИОКР корпорации в целом, в которых занято около 15 тысяч ученых и инженеров, работающих в исследовательских лабораториях различных подразделений. Высокая инновационная культура корпорации и доверие к ее исследовательским подразделениям привели к тому, что во время сильной конкуренции на рынке аналитических приборов руководство HP не продало этот бизнес, а инвестировало дополнительно 10% в НИОКР, что обеспечило компании победу в конкуренции.*

Исследования и разработки являются неотъемлемой частью мирового экономического процесса. При этом работа организаций научного сектора во всем мире все больше и больше оценивается с точки зрения экономически эффективного использования технологий на мировом рынке. Результаты исследований и разработок не только являются инструментом для создания конкурентоспособных продуктов и увеличения прибыли, но и позволяют обеспечить простоту промышленного производства страны.

Создание инноваций представляет собой довольно длительный, многоэтапный процесс, требующий генерации новых знаний, зачастую из различных областей. При прохождении стадий создания инновации изменяется содержание, количество, квалификация, цели и задачи участников. Кроме того, далеко не всегда у разработчиков хватает ресурсов для прохождения всех этапов и выведения на рынок готового продукта самостоятельно. Поэтому результаты отдельных этапов могут передаваться на коммерческой основе от одних участников к другим. При этом в зависимости от характера результата содержание транзакций на разных этапах может существенно отличаться. Например, результаты, полученные на начальных этапах цикла, передают другим участникам в виде информационных отчетов.

Хотя чаще всего создатели этих результатов способны самостоятельно осуществить дальнейшие разработки с последующей коммерциализацией полученных результатов. Если же в составе полученных результатов исследований и разработок содержится охраняемый результат интеллектуальной деятельности, то имеет место транзакция с передачей определенного объема прав. Другими словами, содержание сделки определяется объектом коммерциализации. При этом транзакции на рынке исследований и разработок имеют экономический смысл лишь в силу того, что повышают шансы на успех при прохождении последующих этапов инновационной деятельности. Заметим, что инновационные объекты коммерческой сделки могут быть основаны на результатах не только научно-технической, но и социально-гуманитарной деятельности. В настоящее время на рынке все больше появляется инноваций, успех которых обусловлен не техническими особенностями продукта, а знаниями социально-гуманитарного характера, лежащими в их основе. Ярким примером такой инновации является социальная сеть Facebook. Успех проекта базируется не на технической, а на социокультурной инновации, которая включает знания о социальной и психологической природе человека. Еще одним примером синтеза гуманитарных и технологических инноваций являются поисковые алгоритмы системы «Яндекс», разработанные с учетом особенностей синтаксиса русского языка. Процесс передачи результатов научной деятельности в реальную экономику называют трансфером технологий. Поскольку данный процесс сопровождается получением коммерческой выгоды, то понятия «трансфер технологий» и «коммерциализация технологий» можно считать эквивалентными.

Понятие *«трансфер»* происходит от английского *to transfer* – «переносить, перемещать». Единого согласованного определения трансфера технологий нет. В свободной электронной энциклопедии «Википедии» приведены следующие два определения:

1. *Трансфер технологий – основная форма продвижения инноваций.*
2. *Трансфер технологий – коммерциализация инновации и какой-либо иной научно-технической разработки.*

В дальнейшем рассмотрении под трансфером технологий будем понимать процесс передачи результатов отдельных этапов инновационной деятельности. У каждого этапа инновационного цикла есть результат, который передается на следующий этап, приводя в итоге к продажам конечного продукта.

### ***Второй вопрос***

Многостадийность инновационного процесса определяет содержание сделок и потенциальных партнеров. В мире принято выделять различные варианты форм трансфера технологий. В общих чертах можно подразделить их все на две части.

Одна связана с человеческим и технико-технологическим ресурсом организации и, как правило, не может быть отделена от них.

Другая же часть отделима от носителей, в том смысле, что права собственности на этот ресурс могут принадлежать организации и служить источником дохода и средством участия в международном процессе обмена технологиями.

Трансфер технологий, неотделимых от носителя, фактически представляет собой услуги, опирающиеся на квалификацию организации и ее общий технологический ресурс. Такая форма коммерческой деятельности в большей степени характерна для научно-исследовательских организаций. Ввиду сложности и большой наукоемкости продвижение таких услуг обладает существенной спецификой. В частности, для их продвижения необходимо обеспечение и демонстрация выдающихся общетехнологических возможностей – качества исследовательского оборудования, технологий и методик исследования, а также управление общетехнологическими ресурсами и их развитием в соответствии с имеющи-

мися и прогнозируемыми потребностями рынка. Также необходимо обеспечение силы кадрового состава и демонстрации этой силы. Заметим, что для одного и того же результата научно-технической деятельности могут быть приемлемыми сразу несколько вариантов его коммерческого использования. Выбор наилучшего сценария коммерциализации имеющихся результатов зависит от целей, задач и возможностей организации (или частных разработчиков), а также от характера сложившейся инновационной инфраструктуры и рыночной ситуации.

Пример. *Формы трансфера технологий.*

*Неотделимые от носителя, основанные на квалификации персонала и общетехнологическом ресурсе организации:*

- 1) консультационные услуги;
- 2) специализированные образовательные услуги;
- 3) технические, аналитические и конструкторские услуги.

*Отделимые от носителя, основанные на охраноспособных результатах интеллектуальной деятельности:*

- 4) лицензирование, т.е. передача прав использования результатов интеллектуальной деятельности;
- 5) создание "spin-out"-компаний, т.е. компаний, создаваемых собственником технологии специально для ее коммерциализации;
- 6) создание совместных предприятий;
- 7) производство и продажа продукции.

В рамках инновационной деятельности объектами коммерциализации являются отдельные результаты и сформированные на их основе продукты потребительского и корпоративного назначения. Стратегия извлечения дохода от коммерческого использования результатов научно-технической деятельности реализуется через введение в хозяйственный оборот прав на результаты интеллектуальной деятельности.

### ***Третий вопрос***

Таким образом, основным продуктом на рынке интеллектуальной собственности, исследований и разработок и соответственно объектом коммерциализации являются права на использование результатов научно-технической деятельности. Важно заметить, что оборот прав на рынке интеллектуальной собственности отличается от привычной схемы использования материальных производственных ресурсов, когда владелец или сам применяет в собственном производстве основные средства, или продает неподходящий для его производства объект.

Продать материальный объект можно только один раз – при передаче права собственности объект исчезает у продавца и возникает у покупателя. А передавать определенный объем прав на использование одного и того же объекта владелец исключительного права может неоднократно. И пока рынок способен прокормить все новых и новых лицензиатов, таковые будут появляться. И хотя основным продуктом на рынке инновационных разработок являются права, необходимо помнить, что охраняемые документы защищают не научно-технические решения как таковые, а конкретные продукты рынка, объекты коммерческой деятельности. А значит, объем рынков продукции, на которых правообладатель может получить преимущество за счет либо технической и рыночной новизны продукции, либо более совершенного и экономичного процесса производства, зависит от эффективности правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности.

Преимущество, обеспеченное защитой продукта, выражается в возможности устанавливать цену на охраняемый продукт с учетом рыночной позиции потребителя и без учета рыночной позиции конкурентов.

Прогноз сценариев коммерциализации результатов научно-технической деятельности, которых, как уже упоминалось, может быть и более одного, должен иметься на каждом этапе инновационного цикла. Без сценария существенно ухудшаются возможности целенаправленного поиска потенциального покупателя. Без этого нельзя и построить разумной оценки стоимости технологии.

Формирование сценария происходит на всех уровнях передачи научных результатов – от момента их создания в сфере исследований и разработок до момента их применения в рыночной среде.

Сфера трансфера технологий является необходимой посреднической средой между наукой и бизнесом, она может быть встроена в научную организацию или бизнес-структуру, может являться обособленной единицей. Главное – это ее функция преобразования технического замысла в рыночное предложение в режиме «технологического толчка» и трансляция рыночного запроса в сферу исследований и разработок в режиме «рыночной тяги».

Характерной особенностью инновационного режима «рыночной тяги» является формирование или выявление рыночного запроса до начала разработки научно-технического проекта. Такой запрос может поступить из бизнес-среды непосредственно исполнителю НИОКР. Тогда очевидная форма трансфера – выполнение заказных работ или оказание высокотехнологичных услуг.

Другой вариант реализации режима «рыночной тяги» – это анализ рынка силами самой организации и запуск инициативных проектов, направленных на разработку технологий, удовлетворяющих выявленным рыночным запросам. В этом случае основа сценария коммерциализации – передача прав на результаты интеллектуальной деятельности. Еще возможен вариант реализации проектов, направленных на создание новых конечных продуктов или оборудования для производства известных продуктов, если подтверждена коммерческая эффективность таких проектов. В этом случае целесообразно формирование нового бизнеса на основе разработанной технологии.

В режиме «технологического толчка» формирование сценария коммерциализации связано с определением актуальных рыночных приложений. Поэтому получение знаний о том, где, в каких областях науки и техники такое изобретение может найти практическое применение, является отдельным интеллектуальным прорывом, основанным на стратегическом видении нового продукта или услуги. На основе инноваций, созданных в режиме «технологического толчка», возможно создание новых для рынка товаров и услуг и нового бизнеса. Правда, реализовать такой сценарий удастся редко, проще, но тоже нелегко, найти действующий бизнес, который может быть улучшен за счет разработанных новых решений. При этом необходимо учитывать, что любое техническое решение может быть элементом сложных технических систем. Чем больше отыщется возможных объектов, в которые может быть встроено техническое решение, тем более коммерчески привлекательно и перспективно данное решение.

*Так, например, для технического решения «лазер» может быть названо множество областей и объектов использования: оружие, медицина, бытовое применение и др. При этом само техническое решение одно и то же – light amplification by stimulated emission of radiation – усиление света посредством вынужденного излучения.*

Кроме того, новая технология может оказаться способной породить целый спектр товаров и услуг, ориентированных на различные рыночные сегменты. Для выбора стратегии необходим анализ всех выявленных сегментов и определение их характеристик:

- четкости границ, т.е. высокой селективности в определении потенциального покупателя;
- оценки емкости, т.е. объемов возможных продаж;
- оценки долговременности существования спроса;
- достижимости сегмента, т.е. возможности преодоления барьеров проникновения на рынок, включая патентные, географические, юридические, таможенные и др.

Только после этого можно осмысленно подходить к выбору именно тех потенциальных партнеров, интересы которых могут быть удовлетворены. В обобщенном виде можно сформулировать три варианта сценариев коммерциализации результатов научно-технической деятельности:

Первый – предоставление высокотехнологичных, в том числе образовательных, услуг и выполнение НИОКР (работа по найму);

Второй – передача прав на результаты интеллектуальной деятельности (лицензирование или полная переуступка прав на уже созданные объекты);

Третий – организация производства конечной продукции, основанной на технологии или производимой с ее использованием.

Основной особенностью первого сценария является заказной характер деятельности, то есть механизм генерации дохода для создателя научного результата – это оплата его работ и/или услуг заказчиком. Заметим, что в результате выполнения услуг не возникает материального объекта для передачи заказчику, а при выполнении НИОКР такой объект может быть создан. Заказной характер работ означает, что исполнитель (вуз, НИИ, наукоемкая компания) оказывается в ситуации «рыночной тяги», поскольку именно заказчик берет на себя риск «неправильно задать вопрос». Таким образом, заказчик снимает риск получить результат, не имеющий ценности ни для управленческой, ни для производственной или операционной деятельности. Исполнителю остается лишь выполнить указанный в договоре объем работ или услуг, его риск может состоять в том, что ему не хватит компетенции или других ресурсов, чтобы получить результат. В связи с этим успех при такой форме трансфера напрямую зависит от того, какими ресурсами обладает исполнитель для работы в его области и как он это умеет продемонстрировать.

Договор на выполнение научно-исследовательских работ – по договору на выполнение научно-исследовательских работ исполнитель обязуется провести обусловленные техническим заданием заказчика научные исследования, а заказчик обязуется принять работу и оплатить ее.

Договор – договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Договор на выполнение опытно-конструкторских работ – по договору на выполнение опытно-конструкторских работ исполнитель обязуется разработать образец нового изделия, конструкторскую документацию на него, а заказчик обязуется принять работу и оплатить ее.

Договор на выполнение технологических работ – по договору на выполнение технологических работ исполнитель обязуется разработать новую технологию, а заказчик обязуется принять работу и оплатить ее.

Договор подряда – договор, по которому одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его.

Заказчик – сторона в договоре подряда, осуществляющая работы подрядным способом.

Исполнитель – юридическое или физическое лицо, выполняющее работы или оказывающее услуги потребителям по возмездному договору.

Подрядчик – сторона в договоре подряда, которая обязуется выполнить по заданию заказчика определенную работу с использованием собственных материалов или материалов заказчика за определенную плату.

Субподрядчик – если из закона или договора подряда не вытекает обязанность подрядчика выполнить предусмотренную в договоре работу лично, подрядчик вправе привлечь к исполнению своих обязательств других лиц (субподрядчиков).

Второй сценарий – передача прав на результаты интеллектуальной деятельности – может осуществляться как в режиме «рыночной тяги», так и в режиме «технологического толчка». Разница лишь в том, что в первом случае результат интеллектуальной деятельности изначально разрабатывается для конкретного применения, а во втором такое применение еще нужно найти. И здесь особенно важно учитывать тот факт, что охранные документы защищают не сущность технического решения, а товар на рынке, и правопреемнику в первую очередь важен коммерческий потенциал охраняемого решения. Передача прав на результаты интеллектуальной деятельности осуществляется с помощью лицензионных договоров. Лицензиат может использовать результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации только в пределах тех прав, теми способами и в те сроки, которые предусмотрены лицензионным договором.

Следует помнить, что передачи прав на технологию может оказаться недостаточно для ее запуска покупателем, что открывает возможность получения дополнительных доходов за счет услуг, связанных с ресурсами, неотделимыми от носителя знаний.

Третий вид сценария – организация производства конечной продукции, основанной на технологии или производимой с ее использованием. Данный сценарий может быть реализован в рамках уже существующего и технически развитого предприятия или же через создание и развитие нового бизнеса. Общепринятым термином для проектов по созданию такого рода бизнесов является *стартап* (от англ. *start-up* – запускать). Стартап-компании начинают свою деятельность на этапе прототипирования. Смысл этапа заключается в формировании рыночного предложения, поэтому создание прототипа невозможно без предварительных маркетинговых исследований и проверки различных гипотез продвижения на рынок. Как правило, большинство таких предприятий погибает в «долине смерти». Чаще всего это связано с тем, что компании не удается привлечь средства на создание или завершение прототипа, а своих ресурсов не хватает.

К участникам инновационной деятельности относятся:

1. *Общество (в т. ч. отдельные физические лица).*
2. *Бизнес (в т. ч. предприниматели и инвесторы).*
3. *Наука (научно-исследовательские организации).*
4. *Государство (федеральные и региональные власти).*

В зависимости от реализуемой функции и удовлетворяемых интересов роль участников процесса коммерциализации результатов исследований и разработок различна.

Рассмотрим функции, которые реализуют участники в ходе ведения инновационной деятельности.

1. *Создание инноваций.* Включает в себя не только реализацию всего инновационного цикла, но и создание результатов его отдельных этапов. Хотя в ходе создания инноваций отдельные результаты каждого этапа цикла переходят «из рук в руки» и участники этого процесса меняются, все они осуществляют создание нового единого продукта, состоящего

из сформированного определенным образом набора отдельных решений. Причем участники, создающие отдельный элемент некой инновации, могут и не знать, как и в какой комбинации их результат будет использован далее.

2. *Потребление инноваций.* Применение результатов научно-технической деятельности может быть различным. Это может быть потребление физическими лицами готовых продуктов или же приобретение компанией прав на отдельные результаты интеллектуальной деятельности, необходимые для создания нового продукта или технологии его производства.

3. *Финансирование процесса коммерциализации результатов исследований и разработок.* Фактически, представляет собой вложение денежных средств на реализацию этапов инновационного цикла с целью получения определенных выгод в будущем.

4. *Сопровождение процесса коммерциализации результатов исследований и разработок.* Осуществляется через консалтинговые услуги, обеспечивающие процесс создания и коммерциализации результатов научно-технической деятельности. В зависимости от функций отличаются и роли участников. Один и тот же участник, реализуя разные функции, играет разные роли.

Роли и функции участников трансфера технологий приведены ниже.

*Роли и функции участников трансфера технологий*

Общество	Функция	Роль	Возможные типы участников
	Потребление	Потребитель	Покупатели
Физические лица	Создание	Создатель, разработчик	Авторы, изобретатели, конструкторы и др.
	Потребление	Потребитель	Покупатели
	Финансирование	Инвестор	Частные инвесторы (бизнес-ангелы)
	Сопровождение	Эксперт	Высококвалифицированные эксперты
Бизнес	Создание	Создатель	Инновационные компании
	Потребление	Потребитель	Производственные и др. компании
	Сопровождение	Эксперт	Консалтинговые компании
	Финансирование	Инвестор	Частные венчурные фонды Компаний, инвестирующие собственные разработки Банки
Государство	Потребление	Потребитель	Вооруженные силы, система здравоохранения и др.
	Финансирование	Инвестор	Венчурные фонды, Гос. программы (фонды, гранты – госбюджет)
Наука	Создание	Создатель	Научные учреждения
	Потребление	Потребитель	Научные учреждения
	Сопровождение	Эксперт	Научные и научно-образовательные учреждения

Участники процесса коммерциализации технологии имеют различные интересы, удовлетворение которых необходимо для успешного взаимодействия. Так, успешное продвижение на рынке нового продукта невозможно, если он не удовлетворяет интересов потребителей. Кроме того, при передаче результатов инновационной деятельности «из рук в руки», чтобы знать, к кому идти с соответствующим предложением, необходимо знать, чьи интересы мы могли бы удовлетворить.

***Четвертый вопрос***

Поскольку реализация каждого этапа инновационного цикла направлена на снятие определенных рисков, то и задача участников инновационной деятельности заключается в снятии рисков определенного характера. Вероятность и последствия рисков на каждом этапе создания технологии различны. Поэтому очень важно изначально предусмотреть возможные риски и принять все меры для их предвидения, уменьшения и избегания.

Рассмотрим возможные риски процесса коммерциализации результатов исследований и разработок и возможные способы их предотвращения.

Научно-технические риски. На стадии исследований и разработок деятельность участников направлена на снятие риска несоответствия технологического замысла законам природы. На стадии исследования тот риск снимается получением научных результатов о формах и способах достижения поставленных практических целей и решением поставленных задач с проверкой соответствия выявленных знаний известным законам природы. На стадии разработки риск несоответствия технологического замысла уровню развития технологий снимается получением научно-технических результатов, то есть новых знаний о продуктах и/или процессах производства. К объектам этих знаний относятся новые конструкции, материалы, продукты, процессы, устройства, услуги, системы или методы. В отношении полученных результатов проверяется возможность их реализации при сложившемся уровне развития общих технологий.

Маркетинговые риски могут быть связаны:

- с неверным выбором потенциальных партнеров;
- с неверным определением области применения разработанных результатов и потенциальных потребителей;
- с неверным определением и оценкой целевых рынков, включая их потенциальный объем;
- с неточным определением рыночного сегмента и его емкости;
- с неточным определением себестоимости и цены разработанных решений и стоимости прав на их использование;
- с неправильной стратегией и технологией сбыта товаров и услуг и др.

Снятие маркетинговых рисков осуществляется путем проведения масштабных маркетинговых исследований квалифицированными специалистами, с обеспечением достоверности и полноты полученных сведений. Маркетинговые исследования необходимо проводить на каждом этапе процесса создания и коммерциализации результатов исследований и разработок.

Финансовые риски связаны с вероятностью нарушения планируемых финансовых потоков. Прежде всего, это связано с уровнем общей экономической стабильности в стране, уровнем инфляции, дефицитом бюджетных средств, которые могут повлечь за собой действия руководства страны, влияющие на бизнес. Поэтому необходимо делать оценку устойчивости финансовых потоков к их возмущению в объеме и во времени и предусматривать меры по снижению рисков.

Юридические риски в инновационных проектах могут быть связаны с ошибками в документальном оформлении всех сделок, а также с нарушением законодательства в сфере интеллектуальной собственности – основе инновационного бизнеса. Следствием юридических рисков может стать невозможность присвоения полученных результатов интеллектуальной деятельности и, как следствие, невозможность установления контроля над полученными инновациями.

Экологические риски в нынешнее время рассматриваются весьма тщательно в связи с осознанием высокой ценности природных ресурсов и природопользования. Они могут быть связаны как с вероятностью нарушения законодательства, так и с пробелами в нем, с вероятностью и оценкой последствий аварий, связанных с проектом. Существует также риск неблагоприятной реакции местных властей и населения.

Политические риски относятся к числу практически не управляемых и могут привести к необходимости отказаться от инновационного проекта. Они связаны с общей политикой,

которая может проявляться в изменении торгового режима, правил валютного обращения, налогообложения, с эволюцией законодательства и т.п.

*Риски форс-мажорных обстоятельств* оцениваются по возможности последствий стихийных бедствий для эффективности выполнения проектов и мерам их компенсации.

*Специфические риски* связаны исключительно с особенностями рассматриваемого проекта. Например, для проекта по внедрению новой технологии выращивания грибов риском является возможность выпадения грибного года.

Степень всех выявленных рисков может быть существенно снижена при проведении ряда действий, к которым можно отнести:

- оценка и анализ воздействия выявленных рисков;
- планирование реагирования на рисковые события;
- мониторинг наступления рисковых событий;
- использование имеющегося опыта поведения в рисковых ситуациях.

При анализе рисков не всегда удастся выполнить их количественную оценку, выраженную в деньгах, но всегда следует стремиться к этому.

Для минимизации последствий возможных рисков необходимо проводить различного рода мероприятия, например маркетинговые исследования, патентную и финансовую экспертизу и другие с целью своевременного информационного обеспечения принятия управленческих решений. Таким образом, использование услуг консалтинговых структур является, как правило, необходимым при создании инноваций и помогает существенно снизить вероятность наступления большого числа рисковых событий.

Для того чтобы обеспечить информационную поддержку процесса коммерциализации запланированной или разработанной технологии, необходимо провести следующие оценки:

- *оценку технической полезности технологии;*
- *оценку патентно-правовой ситуации;*
- *маркетинговые исследования;*
- *определение стоимости технологии.*

Совокупность указанных оценок в результате формирует сведения, на основе которых делается общая оценка коммерческого потенциала технологии (ОКПТ). ОКПТ всегда дается на текущий момент времени, результаты указанных оценок необходимо пересматривать в случае серьезных изменений состояния рынка, а также при значительных изменениях состояния инновационного проекта, в частности при окончании его этапов, поскольку ее необходимо предъявлять инвесторам следующих этапов. Естественно, чем на более ранней стадии развития находится технология, тем больше в ее оценке гипотетических данных, пусть и хорошо аргументированных. Чем ближе разработка технологии к завершению, тем более реалистичная ОКПТ может быть получена. Для переговоров с инвестором ближайшего этапа не столько важен источник оценок, сколько важно согласие в оценках. Важна взвешенность рисков неудачного вложения в неперспективный проект и невложения в перспективный.