

Научная статья

Original article



УДК 338.24:347.77

EDN <https://elibrary.ru/nzxiph>

Организационная компетентность университетов в вопросах управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий

Анна Владимировна Александрова[✉], Дмитрий Александрович Метляев, Вячеслав Васильевич Колотвин

Федеральный институт промышленной собственности

[✉]anna.aleksandrova@rupto.ru

Аннотация: организационная компетентность университетов в вопросах управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий рассматривается как ключевая компетенция, обеспечивающая устойчивые конкурентные отличия, повышение гибкости, эффективности и функциональной результативности. Раскрываются понятие и характеристики организационной компетентности. Проводится анализ факторов, определяющих патентную активность российских университетов. Делается вывод, что развитие организационной компетентности позволяет университетам не только защищать свои интеллектуальные достижения, но и успешно внедрять их в реальный сектор экономики, что способствует повышению их научного и инновационного потенциала, а также укреплению позиций на национальном и международном уровнях, а центры трансфера технологий и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности являются главным организационным механизмом формирования и практической реализации политики в области интеллектуальной собственности университетского комплекса.

Ключевые слова: управление интеллектуальной собственностью, патентная активность, трансфер технологий, технологические инновации, университеты, организационная компетентность.

Для цитирования: Александрова А. В., Метляев Д. А., Колотвин В. В. Организационная компетентность университетов в вопросах управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий // Вестник ФИПС. 2025. Т. 4, № 3 (13). С. 222–231.

Organizational competence of universities in managing intellectual property and technology transfer

Anna V. Aleksandrova[✉], Dmitry A. Metlyayev, Viacheslav V. Kolotvin

Federal Institute of Industrial Property

[✉]anna.aleksandrova@rupto.ru

Abstract: organizational competence of universities in matters of intellectual property management and technology transfer is considered as a key competence that ensures sustainable competitive differences, increased flexibility, efficiency and functional effectiveness. The concept and characteristics of organizational competence are disclosed. An analysis of the factors determining the patent activity of Russian universities is carried out. It is concluded that the development of organizational competence allows universities not only to protect their intellectual achievements, but also to successfully implement them in the real sector of the

economy, which contributes to increasing their scientific and innovative potential, as well as strengthening their positions at the national and international levels, and technology transfer and commercialization centers of intellectual property are the main organizational mechanism for the formation and practical implementation of intellectual property policy of the university complex.

Keywords: intellectual property management, patent activity, technology transfer, technological innovation, universities, organizational competence.

For citation: Aleksandrova A. V., Metlyaev D. A., Kolotvin V. V. Organizational competence of universities in managing intellectual property and technology transfer // Bulletin of Federal Institute of Industrial Property, 2025. Vol. 4, No. 3 (13): 222–231 (In Russ.).

Введение

Университеты и научно-исследовательские институты являются основными создателями инновационных решений в нашей стране, и от качества создаваемых данными организациями технологических разработок во многом будет зависеть успешность научно-технического прогресса и продуктивность экономики. Стоит отметить, что российские университеты и научно-исследовательские учреждения обладают отличной приборной базой мирового уровня, ученые и преподавательский состав имеют прекрасное образование и научно-исследовательские компетенции, а благодаря престижности высшего образования в нашей стране отсутствует проблема с нехваткой студентов для вовлечения молодых кадров в научно-исследовательскую деятельность. Все перечисленное выше образует прочный фундамент для создания инновационных технологических продуктов, которые позволили бы Российской Федерации составить существенную конкуренцию ведущим технологическим странам мира (прежде всего США и КНР) по темпам разработки и внедрения высокотехнологических продуктовых решений в собственную и мировую экономику.

Обеспечение технологического лидерства России на глобальном рынке – один из основных векторов национального развития. *К 2030 году планируется увеличить затраты на исследования и разработки до 2 % ВВП страны¹. Это ставит перед университетским сообществом задачу по переходу на новую модель управления наукой, которая требует наличия развитых организационных структур, процессов и культур, способных обеспечивать своевременное выявление, регистрацию, использование и распространение результатов научной деятельности.*

Целью данной работы является рассмотрение организационной компетентности университетов в вопросах управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий как ключевой компетенции, обеспечивающей устойчивые конкурентные отличия, повышение гибкости, эффективности и функциональной результативности.

Теоретическую основу исследования составили труды ведущих российских и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента, управления интеллектуальной собственностью, а также содержание

документов, определяющих политику России в области технологического суверенитета и научно-технологического развития.

Методология исследования базировалась на методах научного познания, таких как индукция и дедукция, анализ и синтез, выдвижение и проверка гипотез. Для представления структуры предметной области применялось графическое моделирование.

Источниками эмпирических данных выступили патентные базы данных и цифровые сервисы Роспатента и ФИПС.

Понятие и характеристики организационной компетенции

Публикации последних лет показывают, что ведущее место в исследованиях источников и механизмов повышения гибкости, эффективности и функциональной результативности университетов занимает концепция организационной компетентности [1–3]. В 1990 году эксперты в области стратегического менеджмента К. Прахалад и Г. Хэмел предложили концепцию «ключевой компетенции» как основу управления конкурентоспособностью социально-экономических систем. По их мнению, ключевая компетенция представляет собой особый набор навыков и технологий, с помощью которых создается уникальная ценность для потребителя [4]. Конкретная ключевая компетенция может быть использована только в рамках той бизнес-системы, в которой она существует, то есть она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей. Все чаще в поисках конкурентного преимущества современные организации обращают взгляд внутрь себя, стараясь идентифицировать в себе те способности, вокруг которых можно будет выстроить бизнес-пространство [5]. В более поздних своих работах один из авторов концепции ключевых компетенций Г. Хэмел утверждает, что ключевые компетенции компании и ее стратегические активы формируют «трамплин для прыжка в будущее», являются основой радикальных инноваций [6]. Следует отметить, что в общих концептуальных дискуссиях и в конкретных эмпирических исследованиях ученые признают методические сложности теоретического определения ключевых компетенций компании и их применения на практике [7].

Рассматривая конкурентные организационные компетенции университета, А. И. Васильев справедливо отмечает, «что ключевые компетенции – это конкурентные компетенции, которые применяются на ядерных участках

¹ Указ Президента РФ № 309 от 07.05.2024 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

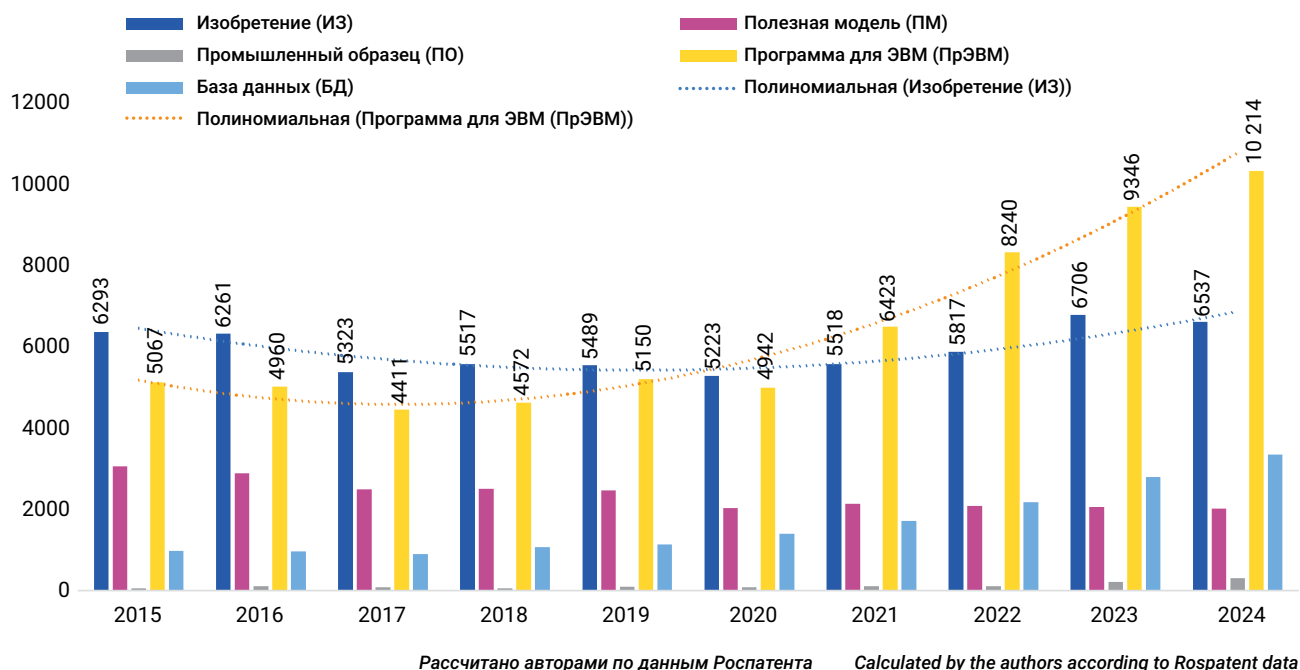


Рисунок 1.

Динамика подачи заявок российских университетов на правовую охрану объектов интеллектуальной собственности, 2015–2024 гг., ед.

Figure 1.

Dynamics of Russian universities' applications for legal protection of intellectual property rights, 2015–2024, units

деятельности, на стратегически значимых участках цепочки добавленной стоимости» [8]. Конкурентоспособность современного университета напрямую зависит от его инновационного потенциала, корни которого лежат в мощной фундаментальной науке и способности воспроизводства интеллектуального капитала.

В данной работе под организационной компетентностью университета в вопросах управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий будем понимать уникальные способности, возникающие на основе специфической комбинации ресурсов и активов, выступающих потенциальными источниками конкурентных преимуществ в научно-технологической сфере.

Ключевые компоненты организационной компетентности университетов в данной сфере включают:

- развитую систему управления интеллектуальной собственностью, включающую процедуры оценки, патентования и лицензирования интеллектуальной собственности;
- эффективные механизмы трансфера технологий, позволяющие быстро и качественно переводить научные разработки в коммерческие продукты и услуги;
- квалифицированный кадровый состав, обладающий знаниями в области интеллектуальной собственности, коммерциализации и правовых аспектов;

- информационные системы и инструменты, обеспечивающие прозрачность и автоматизацию процессов управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий;
- корпоративную культуру, координирующую взаимодействие между научными подразделениями, бизнесом и государственными структурами.

Факторы, определяющие результативность управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий

В мировой практике результативность управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий оценивается через динамику патентной активности и объем доходов от распоряжений исключительным правом.

Характер динамики подачи заявок на правовую охрану результатов интеллектуальной деятельности российских университетов за период 2015–2024 годов указывает на восходящий тренд регистрации программ для ЭВМ при умеренно стабильном спросе на правовую охрану изобретений. Наименее востребованной формой правовой охраны является промышленный образец (рисунок 1).

Патентные стратегии университетов тесно связаны со скоростью технологических изменений и уровнем цифровизации – эти факторы определяют, как университеты адаптируются к новым вызовам и возможностям.

Таблица 1.

Университеты – лидеры рейтинга Роспатента по подаче заявок на изобретение в 2024 году (топ-10)

Table 1.

Universities – leaders of the Rospatent rating on filing applications for an invention in 2024 (top-10)

Название вуза	Кол-во заявок, ед.
Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар	151
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург	144
Юго-Западный государственный университет, Курск	89
Самарский государственный медицинский университет, Самара	88
Курский государственный медицинский университет, Курск	87
Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь	85
Кубанский государственный технологический университет, Краснодар	79
Сибирский федеральный университет, Красноярск	74
Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х. М. Бербекова, Нальчик	72
Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева, Москва	71

Рассчитано авторами по данным Роспатента

Calculated by the authors according to Rospatent data

Университеты, как правило, работают в условиях фиксированного финансирования, обусловленного годовым бюджетным циклом. Регистрация программ позволяет быстро закрепить права и начать коммерциализацию в максимально короткий срок (например, через лицензирование стартапов).

Университеты, как правило, работают в условиях фиксированного финансирования, обусловленного годовым бюджетным циклом. Регистрация программ позволяет быстро закрепить права и начать коммерциализацию в максимально короткий срок (например, через лицензирование стартапов). Патентная защита представляет собой мощный инструмент правовой охраны технических решений и источник экономических выгод в долгосрочной перспективе, но требует больших временных и финансовых ресурсов на регистрацию.

Согласно данным формы ВПО-1, в 2024 году образовательную деятельность в России вели 739 государственных и 242 частные организации высшего образования. Всего в 2024 году в Роспатент заявки на объекты патентного права подали 397 вузов. Из них 355 вузов подали 6537 заявок на изобретение (–2,5 % к 2023 году), 274 вуза подали 2002 заявки на полезные модели (–1,7 % к 2023 году), 68 вузов подали 301 заявку на промышленный образец (+49,0 % к 2023 году).

Подробный сравнительный анализ результативности вузов, получивших грантовую поддержку Минобрнауки России на создание и развитие центров трансфера технологий (ЦТТ), приведен в работе [9]. Согласно нашим расчетам, доля заявок от вузов, получивших грантовую поддержку на развитие ЦТТ, от общего числа заявок российских вузов составила:

- по изобретениям: 16,6 % в 2023 году; 21,2 % в 2024 году;
- по полезным моделям: 11,3 % в 2023 году; 13,1 % в 2024 году.

В таблице 1 приведены сведения о заявительской активности лидеров рейтинга Роспатента по подаче заявок на изобретение в 2024 году. Анализ географического местоположения вузов-лидеров указывает на большую активность удаленных от федерального центра образовательных организаций.

Существенный рост по сравнению с прошлым годом продемонстрировали Самарский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения РФ (СамГМУ) – +26,1 % и Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ) – +13,4 %. Портфели заявок университетов представлены разнообразными объектами интеллектуальной

Портфели заявок университетов представлены разнообразными объектами интеллектуальной собственности, но наибольший вес имеют изобретения и программы для ЭВМ.

Рисунок 2.

Содержание портфелей прав (заявки) российских университетов за 2023–2024 гг.

Figure 2.

Contents of the 2023–2024 Russian Universities' Rights Portfolios (applications)

Портфель заявок: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина						Портфель заявок: Самарский государственный медицинский университет					
Объекты	ИЗ	ПМ	ПО	ПрЭВМ	БД	Объекты	ИЗ	ПМ	ПО	ПрЭВМ	БД
2023 г.	126	9	0	166	37	2023 г.	69	20	2	97	16
2024 г.	144	11	1	193	49	2024 г.	88	21	0	91	37

Рассчитано авторами по данным Роспатента Calculated by the authors according to Rospatent data

где ИЗ – изобретение; ПМ – полезная модель; ПО – промышленный образец; ПрЭВМ – программа для ЭВМ; БД – база данных
where ИЗ – Invention; ПМ – Utility Model; ПО – Industrial Design; ПрЭВМ – PC program; БД – Database

собственности, но наибольший вес имеют изобретения и программы для ЭВМ (рисунок 2).

Патентный портфель университета, безусловно, сильно зависит от его профиля: медицинский, технический и т. д. Каждый профиль определяет специфику исследований, разработок и соответственно выбор формы правовой охраны РИД.

Например, объектом правовой охраны для медицинского вуза могут выступать:

- лекарственные средства (новые химические соединения, составы, способы получения);
- способы лечения и диагностики заболеваний;
- медицинские устройства и оборудование (хирургические инструменты, имплантаты, диагностические аппараты);
- биотехнологии (генная терапия, клеточные технологии, новые биоматериалы);
- программное обеспечение для обработки медицинских данных, систем поддержки принятия решений в медицине.

Для технического вуза наиболее характерными объектами правовой охраны являются:

- новые материалы и сплавы;
- конструктивные элементы, устройства, приспособления;
- программное обеспечение, алгоритмы и базы данных;
- художественно-конструкторское решение;
- топологии интегральных микросхем.

Поддержание патента в силе – это важная характеристика, отражающая ряд аспектов, связанных с ценностью и актуальностью изобретения [10]. Сроки действия исключительных прав на изобретение и полезную модель установлены статьей 1363 ГК РФ. Исключительное право на изобретение, полезную модель и удостоверяющий это право патент действуют при условии соблюдения требований, установленных ГК РФ, с даты подачи заявки на выдачу патента в федеральный орган исполнительной власти по интеллектуальной собственности или в случае выделения заявки (пункт 4 статьи 1381) с даты подачи

первоначальной заявки. Действие патента может прекратиться как по истечении установленного срока, так и досрочно. Досрочное прекращение может произойти по желанию патентообладателя, из-за неуплаты пошлин, в связи с несоответствием условиям патентоспособности или по другим основаниям.

По расчетам авторов, в период 2021–2024 годов средний срок действия исключительных прав на изобретение варьировался от 7 до 10 лет. При максимально возможном сроке действия в 20 лет. Университеты поддерживали патент на изобретение в среднем чуть более трех лет. По полезной модели сроки действия исключительных прав, обладателями которых выступают университеты, также существенно ниже возможного срока, предусмотренного нормами права (таблица 2).

Таблица 2.

Сроки действия исключительных прав на изобретение и полезную модель российских университетов, лет

Table 2.

Validity periods of exclusive rights to inventions and utility models of Russian universities, years

	Сроки действия исключительных прав на изобретение и полезную модель российских университетов, лет			
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Все патенты РФ на изобретение	7,93	8,18	9,22	10,41
Патенты университетов на изобретение	3,50	3,63	3,76	3,83
Все патенты РФ на полезную модель	5,83	6,10	6,26	8,53
Патенты университетов на полезную модель	2,96	2,97	3,09	5,68

Рассчитано авторами по данным Роспатента
Calculated by the authors according to Rospatent data

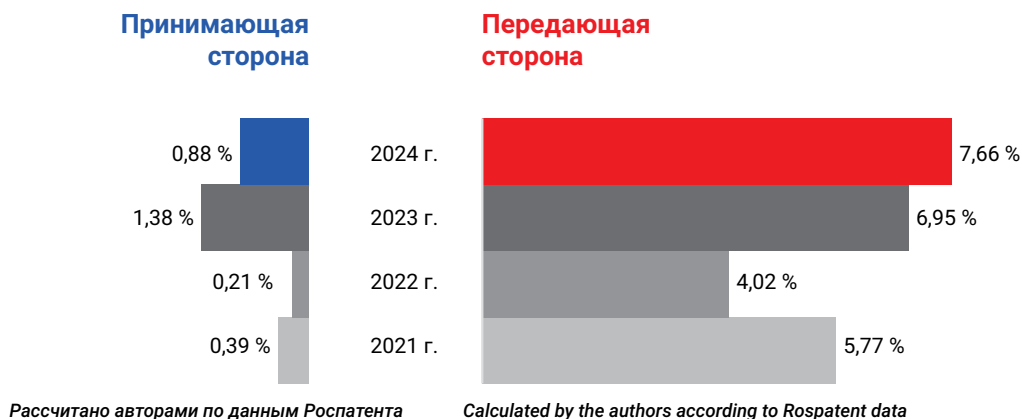


Рисунок 3.

Доля вузов в общем количестве распоряжений исключительным правом на объекты патентного права в РФ (%), 2021–2024 гг.

Figure 3.

Share of universities in the total number of dispositions of exclusive rights to objects of patent law in the Russian Federation (%), 2021–2024

Доля университетов в общем количестве распоряжений исключительным правом на изобретение (ИЗ), полезную модель (ПМ), промышленный образец (ПО) понемногу растет. Она составляла от общего числа распоряжений около 8 % в 2024 году (отчуждение, лицензия, коммерческая концессия) (рисунок 3). В прошедшем году университеты в качестве передающей стороны выступили в 204 договорах распоряжения правом на изобретения и 68 – на полезную модель.

В докладе Минобрнауки России потенциальный объем производства результатов исследований и разработок университетов, востребованных организациями реального и финансового сектора экономики, оценивается почти в 400 млрд рублей².

Центр трансфера технологий в медицине образован в СамГМУ благодаря нацпроекту «Наука и университеты». Согласно отчету центра, только в 2024 году «осуществлена коммерциализация РИД в форме заключения лицензионных договоров в отношении исключительных прав на РИД СамГМУ на сумму свыше 50 млн руб. Оказано содействие СамГМУ и третьим лицам в заключении 154 договоров на выполнение НИОКТР». Это интересный факт, на основании которого, с одной стороны, можно говорить о повышении качества результатов научных исследований, зрелости и высокой применимости создаваемых технических решений, с другой – указывает на результат работы специализированных подразделений, занимающихся управлением интеллектуальной собственностью и трансфером технологий. Напомним, что механизм по развитию центров трансфера технологий

запущен Минобрнауки России в 2021 году. Во исполнение пункта 2 Плана мероприятий развития инфраструктуры для разработки и трансфера технологий, утвержденного первым заместителем Председателя Правительства Российской Федерации Д. В. Мантуровым 30 июня 2024 г. № МД-П13-20228, разработаны и утверждены Методические рекомендации по созданию и развитию центров трансфера технологий в образовательных организациях высшего образования и научных организациях³.

Факторы, определяющие эффективность управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий

Для оценки факторов, определяющих эффективность управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий, обратимся к результатам нашего опроса. С целью определения факторов влияния на патентную активность университетов Роспатентом при участии авторов данной работы проведен опрос 25 организаций высшего образования из 16 субъектов РФ (Москвы, Санкт-Петербурга, Рязани, Самары, Курска, Новосибирска, Перми, Уфы, Приморского края и др.). Из них технические – семь; медицинские – шесть; национально-исследовательские – четыре; аграрные – три; федеральные (региональные) – три; военные – две. Опрос проводился с февраля по май 2025 года методом анкетирования. Анкета включала 18 вопросов. В выборку попали 10 университетов – лидеров по приросту заявок на изобретение в 2024 году, 10 университетов с наибольшим спадом по числу заявок на изобретение

² Реализация программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2024 году // URL: https://fgosvo.ru/uploadfiles/Information/Report_Prioritet_2030_2024.pdf (дата обращения: 10.05.2025).

³ Сведения о ходе реализации Программы центра трансфера технологий на базе ФГБОУ ВО СамГМУ Минздрава России // URL: <https://smuit.ru/wp-content/uploads/2025/02/Отчет-ЦТТ-2024.pdf> (дата обращения: 24.06.2025).

Рисунок 4.
Факторы, в наибольшей степени оказавшие влияние на патентную активность российских университетов в 2023–2024 гг., %

Figure 4.
Factors that had the greatest impact on the patent activity of the Russian universities in 2023–2024, %

	фактор роста	фактор снижения	не оказал влияния
Требование к наличию патента, подтверждающего актуальность и научную новизну диссертационной работы	85,7		14,3
Наличие опыта у авторских коллективов в написании заявок на правовую охрану РИД	85,7		14,3
Требование к созданию РИД в ходе выполнения государственного задания по НИОКТР	81		19
Требование к созданию РИД при получении грантов, субсидий на выполнение научно-технологических проектов	81		19
Наличие в вузе центров ЦТТ, ЦПТИ, иных структур, ведущих патентно-лицензионную работу в вузе	76,2		23,8
Действующая система стимулирования авторов зарегистрированных РИД в вузе, наличие КПЭ по регистрации РИД в эффективном контракте НПП	71,4	4,8	23,8
Участие в государственных и отраслевых программах, проектах, научных коллаборациях	71,4		28,6
Местоположение вуза в различных российских и международных рейтингах	42,9		57,1
Трудности/успех с коммерциализацией прав на РИД	23,8	14,3	61,9
Создание передовых инженерных школ	42,9		57,1
Работа в рамках НОЦ мирового уровня	42,9	4,7	52,4
Доступность передового научного оборудования и уникальных научных установок	42,9	4,7	52,4
Наличие доступа к патентным базам и сервисам подачи заявок	52,4		47,6
Наличие доступа к международным базам научной информации	47,6	4,8	47,6

в 2024 году, 5 университетов, подавших наибольшее количество заявок на изобретение в 2024 году. Распределение ответов респондентов – на рисунке 4.

Из рисунка 4 отчетливо видно, что более 80 % респондентов отметили в качестве фактора роста патентной активности:

- требование к наличию патента, подтверждающего актуальность и научную новизну диссертационной работы, – 85,7 %;
- наличие опыта у авторских коллективов в написании заявок на правовую охрану РИД – 85,7 %;
- требование к созданию РИД в ходе выполнения государственного задания по НИОКТР – 81 %;
- требование к созданию РИД при получении грантов, субсидий на выполнение научно-технологических проектов – 81 %.

Более 70 % опрошенных отметили в качестве фактора, способствующего росту заявок, наличие в структуре вуза центров ЦТТ, ЦПТИ, иных структур, ведущих патентно-лицензионную работу.

Обращают на себя внимание ответы вузов по действующей системе стимулирования авторов. С одной стороны, 71 % респондентов оценил действующую систему поддержки авторов как фактор роста, с другой стороны, 23 % отметили, что она не оказывает

стимулирующего влияния, и 4,8 % выделили ее как фактор снижения.

Трудности/успех с коммерциализацией, судя по ответам, не вдохновляет авторов на создание новых РИД (1,4 % – фактор снижения, 61,9 % – не оказывает влияния). Нам представляется, что ответы респондентов, касающиеся коммерциализации РИД, стоит рассмотреть в контексте выводов экспертов НИУ ВШЭ. Как демонстрируют результаты их опроса «Делаем науку в России: деловой климат в сфере науки и технологий», система вузовской науки пока не перестроена под задачу, поставленную президентом Российской Федерации: достижение технологического суверенитета, в частности обеспечение национального контроля над критическими и сквозными технологиями. Тематику исследований научные организации и университеты планируют в большой степени исходя из накопленных научных заделов, интересов и компетенций сотрудников, и только 40 % исследований опираются на выявленные потребности бизнеса или перспективы коммерциализации [11]. Данная ситуация во многом вызвана тем, что научные сотрудники университетов, как правило, не обладают навыками и компетенциями для определения реальных потребностей бизнеса, а коммерческие организации испытывают объективные трудности при

поиске научных и инженерных команд университетов, способных воплотить их бизнес-замыслы на уровне научных и конструкторских работ. Для существенного прогресса в области коммерциализации РИД, создающихся университетами, необходимо, чтобы именно последующая коммерциализация и внедрение в промышленность стали основной целью проведения научных исследований. Согласимся с позицией Н. Брандао Нето, Л. Фариа, Ф. К. Л. Де Мелу [12] и Ф. А. Батанова [13], что в современных реалиях патентные тренды не только служат индикатором научных достижений, но и рассматриваются как предикторы стратегий НИОКР.

Инструменты генерации и продвижения технологических идей

В то же время в современных условиях ключевыми этапами работы при создании технологических продуктов являются именно генерация технологических идей и определение оптимальной рыночной ниши для разрабатываемых решений, что во многом заставляет университеты и научно-исследовательские институты искать новые механизмы работы с создаваемыми знаниями, которые, с одной стороны, обеспечивали бы достаточный поток идей для технологических разработок, а с другой стороны, создавали необходимый фильтр для отбора наиболее востребованных экономикой технологических продуктов.

Наиболее востребованными инструментами для генерации технологических идей университетами и научными организациями являются форсайты, стратегические сессии, хакатоны и многие другие формы взаимодействия между учеными и сотрудниками университетов, позволяющие определить возможные направления научно-исследовательской работы и теоретически оценить коммерческий потенциал создаваемых решений. Использование данных инструментов показало свою эффективность в плане стратегического планирования, но они не могут обеспечить непрерывность генерации конкретных технологических решений для выявленных научно-исследовательских направлений, а также не подразумевают инструментов для сопровождения сгенерированных идей до этапов проверки их востребованности в промышленности и технологической реализуемости.

В данных условиях российские университеты и научно-исследовательские институты стали разрабатывать собственные оригинальные подходы для устранения вышеперечисленных проблем, позволяя переводить работу по генерации технологических идей на регулярную основу, что сразу увеличило как количество разрабатываемых технологических решений, так и качество создающихся на их основе технологических продуктов.

Ключевым подходом для улучшения качества новых технологических продуктов является максимальное усиление аналитических служб университетов и научно-исследовательских организаций, позволяющих проводить внутреннюю технологическую, продуктовую

Наиболее востребованными инструментами для генерации технологических идей университетами и научными организациями являются форсайты, стратегические сессии, хакатоны и многие другие формы взаимодействия между учеными и сотрудниками университетов, позволяющие определить возможные направления научно-исследовательской работы и теоретически оценить коммерческий потенциал создаваемых решений.

и рыночную экспертизу сгенерированных технологических идей. Опыт показывает, что чем раньше аналитические службы организаций получают возможность контактировать с потенциальными носителями технологических идей, тем выше оказывается итоговая эффективность создаваемых решений.

Для улучшения взаимодействия между авторами технологий и аналитическими службами создаются цифровые платформенные решения, которые дают возможность увеличить скорость проверки сгенерированных гипотез, а также сформировать качественную обратную связь по результатам проведенных экспертиз. Кроме того, цифровые платформенные решения обеспечивают прослеживаемость всех этапов проекта, от генерации идей до практического внедрения, что способствует возможности адресного ускорения развития проекта в случае возникновения проблем с его реализацией.

Одним из следующих оригинальных подходов для эффективного развития технологических идей университетов является введение должностей специализированных менеджеров проектов, за которыми закрепляется ответственность по сопровождению прохождения всех этапов создания технологических решений – с момента генерации идеи до внедрения в промышленность. В зависимости от уровня квалификации данных сотрудников они могут быть как участниками отбора наиболее перспективных технологических идей, так и участниками последующего трансфера технологических решений в компании, созданные университетами, или в стороне компании.

Результаты и выводы

Проведенные исследования показывают, что организационная компетентность университетов в вопросах создания объектов интеллектуальной собственности находится на высоком уровне. Основными стимулирующими

Основные стимулирующие факторы при создании объектов интеллектуальной собственности университетами – требования к наличию объектов интеллектуальной собственности при написании диссертационной работы, выполнении государственного задания по НИОТКР, а также при получении грантов и субсидий на выполнение научно-технологических проектов.

факторами при создании объектов интеллектуальной собственности университетами являются требования к наличию объектов интеллектуальной собственности при написании диссертационной работы, выполнении государственного задания по НИОТКР, а также при получении грантов и субсидий на выполнение научно-технологических проектов.

В то же время основным препятствием коммерциализации РИД, полученных университетами, является отсутствие у научных сотрудников знаний о реальных потребностях бизнеса. Для преодоления данной проблемы университеты наращивают организационную компетентность в вопросах управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий, создавая специализированные структурные подразделения, отвечающие за трансфер технологий, организуя специализированные мероприятия по генерации технологических и бизнес-идей (форсайты, стратегические сессии, хакатоны), внедряя регламенты технологических, продуктовых и бизнес-экспертиз при создании научно-исследовательских и конструкторских проектов, создавая цифровые платформенные решения для увеличения скорости взаимодействия университетских структур с авторами изобретений, а также выделяя специализированных проектных менеджеров для сопровождения научно-исследовательских проектов с момента генерации идей до трансфера созданного технологического решения в промышленность.

Список литературы

1. Марин, К. Е. Организационные компетенции в современной экономике / К. Е. Марин // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 1. – С. 58–72. – DOI 10.54861/27131211_2025_1_58.
2. Боровская, М. А. Стратегические подходы к управлению интеллектуальной собственностью и капитализацией знаний в научно-образовательных организациях / М. А. Боровская, А. А. Афанасьев, А. Ю. Никитаева, Т. В. Федосова, А. В. Кононенко // Вестник ФИПС. – 2024. – Т. 3, № 4 (10). – С. 384–393.
3. Гвоздецкая, И. В. Интеллектуальная собственность – фактор обеспечения технологического суверенитета и экономической безопасности / И. В. Гвоздецкая, С. Э. Майкова // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2024. – № 1. – С. 32–43.
4. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, no. 68 (3), pp. 79–91.
5. Мамаев, К. Ф. Организационная компетентность предприятий наукоемких отраслей промышленности в условиях информационной экономики / К. Ф. Мамаев // Креативная экономика. – 2011. – Т. 5, № 4. – С. 119–126.
6. Хэмел, Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Гэри Хэмел; [пер. с англ. Виталия Мишучкина]. – Санкт-Петербург: Best Business Books, 2007. – 365 с. ил.
7. Hafsi, T. and Thomas, H. (2005), "The field of strategy: in search of a walking stick", *European Management Journal*, no. 23 (5), pp. 507–519.
8. Васильев, А. И. Конкурентные организационные компетенции университета / А. И. Васильев // Современная конкуренция. – 2021. – Т. 15, № 3 (83). – С. 31–38. – DOI 10.37791/2687-0657-2021-15-3-31-38.
9. Силакова, Л. В. Сравнительный анализ результативности центров трансфера технологий вузов / Л. В. Силакова, Т. А. Сайкина, М. В. Сысоенко, Н. А. Арцытов // Экономическое возрождение России. – 2024. – № 2 (80). – С. 154–170. – DOI 10.37930/1990-9780-2024-2-80-154-170.
10. Исследование силы патентов российских научно-исследовательских организаций / Л. Н. Перепечко, И. А. Шарина, Н. В. Гришина, А. Р. Рахманова // Мир экономики и управления. – 2020. – Т. 20, № 2. – С. 68–83. – DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-2-68-83.
11. Делаем науку в России: деловой климат в сфере науки и технологий / Л. М. Гохберг, М. А. Гершман, В. В. Лапочкина [и др.]; [под ред. Л. М. Гохберга, М. А. Гершмана]; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Высшая школа экономики, ИСИЭЗ. – Москва: Высшая школа экономики, 2023. – 199 с. – DOI 10.17323/978-5-7598-3003-0.
12. Брандао Нето, Н. Патентные тренды как предикторы стратегии / Н. Брандао Нето, Л. Фариа, Ф. К. Л. Де Мелу // Форсайт. – 2025. – Т. 19, № 2. – С. 77–84. – DOI 10.17323/fst.2025.23834.
13. Батанов, Ф. А. Подходы к снижению технической неопределенности исследований и разработок с использованием патентной аналитики / Ф. А. Батанов, Д. И. Сергейчик // Вестник ФИПС. – 2024. – Т. 3, № 1 (7). – С. 52–65.

Информация об авторах

Анна Владимировна Александрова, кандидат технических наук, доцент, ведущий научный сотрудник – начальник Аналитического центра ФГБУ «Федеральный институт промышленной собственности» (Москва, Бережковская наб., д. 30, корп. 1); ORCID: 0000-0002-1469-2007, SPIN: 7216-1280; anna.aleksandrova@rupto.ru

Дмитрий Александрович Метляев, начальник Центра поддержки коммерциализации ФГБУ «Федеральный институт промышленной собственности» (Москва, Бережковская наб., д. 30, корп. 1); metlyaev@rupto.ru

Вячеслав Васильевич Колотвин, кандидат биологических наук, заместитель начальника Центра поддержки коммерциализации ФГБУ «Федеральный институт промышленной собственности» (Москва, Бережковская наб., д. 30, корп. 1); viacheslav.kolotvin@rupto.ru

Заявленный вклад соавторов

А. В. Александрова – разработка концепции, методология, характеристика факторов, определяющих результативность и эффективность управления интеллектуальной собственностью.

Д. А. Метляев – инструменты генерации и продвижения технологических идей.

В. В. Колотвин – теоретический обзор, результаты и выводы.

References

- Marin, K. E. (2025), Organizational competencies in the modern economy // *Progressive Economics*, no. 1, pp.5872. DOI: 10.54861/27131211_2025_1_58.2.
- Borovskaya, M. A., Afanasyev, A. A., Nikitayeva, A. Yu. et al. (2024), "Strategic approaches to managing intellectual property and knowledge capitalization in scientific and educational organizations", *Bulletin of Federal Institute of Industrial Property*, vol. 3, no. 4 (10), pp. 384–393.
- Gvozdetskaya, I. V. and Maykova, S. E. (2024), "Intellectual property as a factor in ensuring technological sovereignty and economic security", *Intellectual Property. Industrial Property*, no. 1, pp. 32–43.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, no. 68 (3), pp. 79–91.
- Mamaev, K. F. (2011), "Organizational competence of high-tech industry enterprises in the information economy", *Creative Economy*, no. 5 (4), pp. 119–126.
- Hamel, G. (2007), *Leading the revolution: how to succeed in turbulent times by turning innovation into a way of life* [translated from English by Vitaly Mishuchkin], Best Business Books, Saint Petersburg, Russia.
- Hafsi, T. and Thomas, H. (2005), "The field of strategy: in search of a walking stick", *European Management Journal*, no. 23 (5), pp. 507–519.
- Vasiliev, A. I. (2021), "Competitive organizational competencies of the university", *Modern Competition*, vol.15, no. 3 (83), pp. 31–38. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-3-31-38.
- Silakova, L. V., Saykina, T. A., Sysoenko, M. V. and Art-sytsov, N. A. (2024), "Comparative analysis of the effectiveness of technology transfer centers in universities", *Economic Revival of Russia*, no. 2 (80), pp. 154–170. DOI: 10.37930/1990-9780-2024-2-80-154-170.
- Perepechko, L. N., Sharina, I. A., Grishina, N. V. and Rakhmanova, A. R. (2020), "Research on the strength of patents of Russian research organizations", *World of Economics and Management*, vol. 20, no. 2, pp. 68–83. DOI: 10.25205/2542-0429-2020-20-2-68-83.
- Gokhberg, L. M., Gershman, M. A., Lapochkina, V. V. et al. (2023), *Doing science in Russia: business climate in science and technology*, Higher School of Economics Moscow, Russia. DOI: 10.17323/978-5-7598-3003-0.
- Brandao Neto, N., Faria, L. and De Melo, F. C. L. (2025), "Patent trends as strategy predictors", *Foresight*, vol. 19, no. 2, pp. 77–84. DOI: 10.17323/fstg.2025.23834.
- Batanov, F. A. and Sergeychik, D. I. (2024), "Approaches to reducing technical uncertainty in research and development using patent analytics", *Bulletin of Federal Institute of Industrial Property*, vol. 3, no. 1 (7), pp. 52–65.

Information about the authors

Anna V. Aleksandrova, Cand. Sci. (Technical Sciences), Associate Professor, Senior Researcher, Head of the Analytical Center of the Federal Institute of Industrial Property (Moscow, Berezhkovskaya emb., 30, bld. 1); ORCID: 0000-0002-1469-2007, SPIN: 7216-1280; anna.aleksandrova@rupto.ru

Dmitry A. Metlyaev, Head of the Commercialization Support Center, Federal Institute of Industrial Property (Moscow, Berezhkovskaya emb., 30, bld. 1); metlyaev@rupto.ru

Viacheslav V. Kolotvin, Cand. Sci. (Biological Sciences), Deputy Head of the Commercialization Support Center, Federal Institute of Industrial Property (Moscow, Berezhkovskaya emb., 30, bld. 1); viacheslav.kolotvin@rupto.ru

Contribution of the authors

A. V. Aleksandrova – development of the concept, methodology, characteristics of the factors determining the effectiveness and efficiency of intellectual property management.

D. A. Metlyaev – tools for generating and promoting technological ideas.

V. V. Kolotvin – theoretical review, results and conclusions.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов. The authors declare no conflict of interests.

Поступила в редакцию (Received) 08.08.2025

Доработана после рецензирования (Revised) 05.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 09.09.2025