

LCH.LEGAL



ОКТАБРЬ 2025

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В РОССИИ: КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫВОДЫ



ПРИ УЧАСТИИ:



KAMA FLOW

Рустам Курмаев — Партнеры



lch.legal



open@lch.legal



+7 (495) 255 33 50



[@lch_legal](https://twitter.com/lch_legal)

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



Андрей Чумаков

Управляющий партнер
LCH.LEGAL

Рад представить результаты нашего исследования об управлении интеллектуальной собственностью в российском бизнесе. Мы проводим его в период заметных изменений в корпоративной среде: на фоне высокого уровня неопределенности роль технологий продолжает расти, компании пересматривают структуру активов и уделяют повышенное внимание к нематериальным ресурсам.

В исследовании мы изучили, как бизнес перестраивает процессы управления правами: прозрачность активов, распределение ответственности и предсказуемость результатов становятся частью операционной модели.

Результаты исследования подтверждают, что зрелость управления ИС напрямую влияет на оценку компаний, структуру сделок и доверие на рынке. Для российского бизнеса это означает новую практическую задачу ближайших лет — выстроить систему, в которой интеллектуальная собственность работает так же последовательно, как финансовые и производственные процессы.



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



Исследование подтвердило, что интеллектуальная собственность управляется эффективно только тогда, когда встроена в операционную модель. Такая интеграция создаёт прозрачность владения, связывает IP-процессы с управлением продуктом и сделками. Интеллектуальная собственность становится основной инфраструктуры, через которую поддерживается устойчивое развитие. Ключевым условием такого перехода становится не объём инвестиций, а готовность включить интеллектуальную собственность в систему управленческих приоритетов.



Кирилл Ляхманов

Советник, руководитель
практики IP/IT LCH.LEGAL



Марина Рожкова

Президент IP CLUB, главный
научный сотрудник Института
законодательства и
сравнительного правоведения
при Правительстве РФ, д.ю.н.

Недостаточная развитость практики управления интеллектуальной собственностью в России — это одновременно и недостаток, и шанс: те компании, которые станут активнее монетизировать свои нематериальные активы, получают значительное преимущество на рынке



ВВЕДЕНИЕ: КРАТКИЙ ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты проведённого исследования позволили выявить ряд особенностей, присущих сфере управления интеллектуальной собственностью (далее – «ИС») в России в 2025 году:

01 Зрелость управления ИС остаётся низкой

Большинство российских компаний далеки от системного подхода к организации этого направления. Лишь около 30% опрошенных респондентов формализовали стратегию по управлению ИС, а 17% никогда не задумывались на эту тему. Только 20% респондентов высоко оценивают уровень зрелости управления ИС в своих компаниях, тогда как 37% находятся на начальном этапе или вообще не управляют ИС: соответствующие внутренние процессы у этой части респондентов фрагментарны и реактивны. Таким образом, в управлении ИС сохраняется заметный разрыв между осознанием проблемы и её практическим решением: почти 60% организаций признают необходимость улучшений в этом направлении.

02 Осознание значения ИС растёт

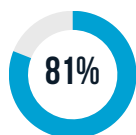
За последнее десятилетие отношение бизнеса к интеллектуальной собственности заметно изменилось. Всё больше компаний рассматривают ИС как полноценный нематериальный актив, который требует защиты и профессионального управления. Организации создают IP-отделы, ведут учёт товарных знаков, отслеживают нарушения своих прав на ИС и т.д. Даже компании среднего размера начали подходить к вопросам интеллектуальной собственности более системно, хотя степень зрелости в этой сфере по рынку остаётся неравномерной.

03 ИС влияет на конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность и стоимость бизнеса, но регистрация сама по себе не создает конкурентных преимуществ

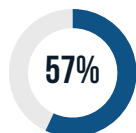
Сильный IP-портфель и грамотно организованные процессы дают конкурентное преимущество: защищают технологии, укрепляют силу бренда, открывают новые возможности для монетизации и повышают капитализацию. И, наоборот, пробелы в работе с ИС создают серьёзные риски: от утраты прав на интеллектуальные активы и судебных споров до запрета продаж продуктов и прямых убытков.

Инвесторы всё чаще оценивают состояние ИС при принятии решений: уязвимости отпугивают их или снижают цену сделки. Качественное управление интеллектуальной собственностью фактически стало стандартом бизнес-гигиены, и позиция инвесторов это подтверждает.

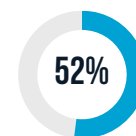
Как показывают результаты исследования, многие респонденты это осознают и оформляют права на ИС:



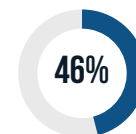
– для защиты от копирования и недобросовестной конкуренции;



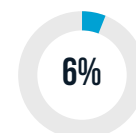
– с целью повышения стоимости бизнеса;



– для обеспечения юридической чистоты активов;



– почти 46% напрямую связывают регистрацию ИС с подготовкой к сделкам и привлечением инвестиций;



– лишь 6% респондентов признали, что вообще не оформляют свои интеллектуальные права (как правило, это небольшие команды или бизнесы в нишах с низким уровнем инновационности).

В российской практике точечная регистрация ИС перестала давать дифференциацию. Сейчас основная мотивация – оборонительная, и само по себе расширение портфеля ИС не принесет компании дополнительные деньги. Ключ к возврату инвестиций – поиск путей монетизации существующей интеллектуальной собственности.

04 Ключевое отставание Российских компаний – не в количестве регистраций, а в способности использовать ИС для повышения капитализации

В развитых экономиках нематериальные активы давно доминируют в структуре ценности бизнеса. Так, на них приходится до ~90% рыночной капитализации компаний S&P 500¹. В США нематериальные активы составляют больше 75% совокупных активов компаний².

В России доля нематериальных активов пока мизерна: в среднем она составляет лишь ~4% балансовой стоимости компаний^[3]. Это в том числе подтверждают данные в сфере патентования: в 2022 году в Роспатент было подано около 27 тысяч заявок на изобретения^[4] – в десятки раз меньше, чем в лидирующих юрисдикциях (в Китае ~1,58 млн, в США ~505 тыс. в год^[5]). Тем не менее интерес к ИС в России постепенно растёт, страна входит в топ-10 государств по числу патентных заявок.

В многих зарубежных странах интеллектуальная собственность рассматривается как полноценный финансовый и стратегический инструмент. Российскому бизнесу критически важно перенимать подобные практики, чтобы сократить отставание с зарубежными технологическими лидерами.

1. <https://www.wipo.int/en/web/intangible-assets>

2. https://www.linkedin.com/posts/innovation-insights-us_innovationinsights-intellectualproperty-activity-7349286326128529410-GwS8

3. <https://www.vko-intellekt.ru/media-center/velichina-nematerialnyh-aktivov-predpriyatij-rossii/>

4. <https://rospatent.gov.ru/index.php/ru/news/rg-press-conference-24012023>

5. https://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2023/article_0013.html

Исследование выявило ряд проблем, мешающих бизнесу эффективно управлять ИС:

Отсутствие системности

У большинства компаний отсутствует единая стратегия, функции управления ИС размыты между подразделениями, всё сводится к решению уже возникших проблем.

Дефицит компетенций и кадров

На рынке крайне редко встречаются профильные IP-менеджеры. Сопровождением ИС, в лучшем случае, занимаются юристы в дополнение к другим должностным обязанностям. Полноценная подготовка экспертов фактически недоступна: лишь небольшое число отдельных преподавателей готовят студентов к задачам, отличающимся от базовых регистрационных действий. Обучение работе со стратегическими приоритетами организаций в сфере управления ИС полностью отсутствует. Возможности подготовки реалистичных технико-экономических обоснований, связанных с ИС, тоже отстают от западных стандартов.

Слабая интеграция в бизнес-процессы

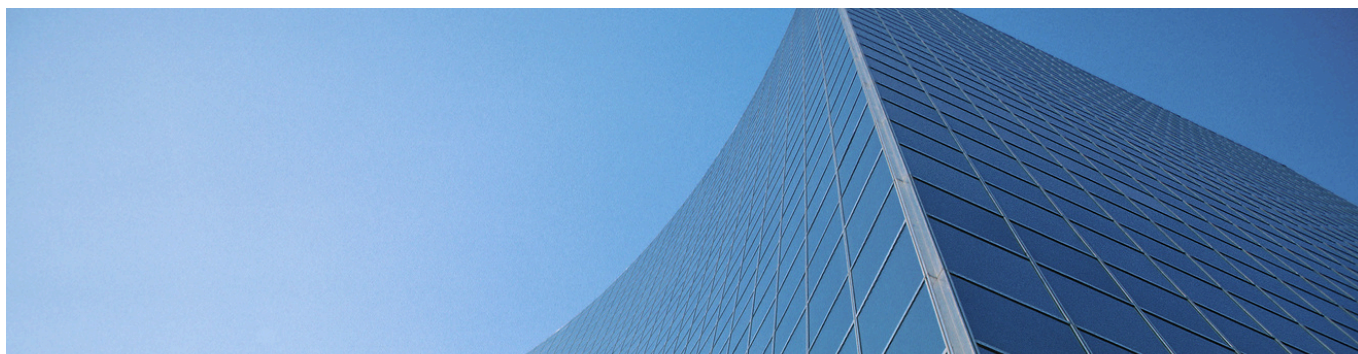
Более половины опрошенных компаний не учитывают чужую ИС при разработке новых продуктов. Это влечёт за собой упущенные возможности и риски нарушения прав на ИС.

Недостаточный учёт активов

Только 37% респондентов ведут реестр патентов, ПО, товарных знаков и другой ИС. 13% вообще не учитывают свои интеллектуальные активы: такой подход кратно снижает возможности коммерциализации ИС.

Низкая вовлеченность руководства

Вопросы ИС в основном рассматриваются на уровне юридических департаментов или отдельных энтузиастов. Топ-менеджмент редко воспринимает ИС как стратегический ресурс, из-за чего любые инициативы в этом направлении не получают необходимой поддержки.



06

Российский бизнес может получить быстрый результат от управления ИС за счёт «эффекта низкой базы»

Текущий низкий уровень развития в этой сфере хоть и является однозначным недостатком, но открывает перспективы для отдельных игроков рынка. За счёт «низкой базы» даже небольшие инвестиции в управление ИС помогут значительно опередить конкурентов и предоставят возможности для коммерциализации нематериальных активов.

07

В ближайшие годы рынок управления ИС в России может развиваться по разным траекториям

■ Базовый сценарий

Предполагает постепенное улучшение ситуации: всё больше компаний внедряют IP-практики и подтягиваются к лидерам под влиянием рынка.

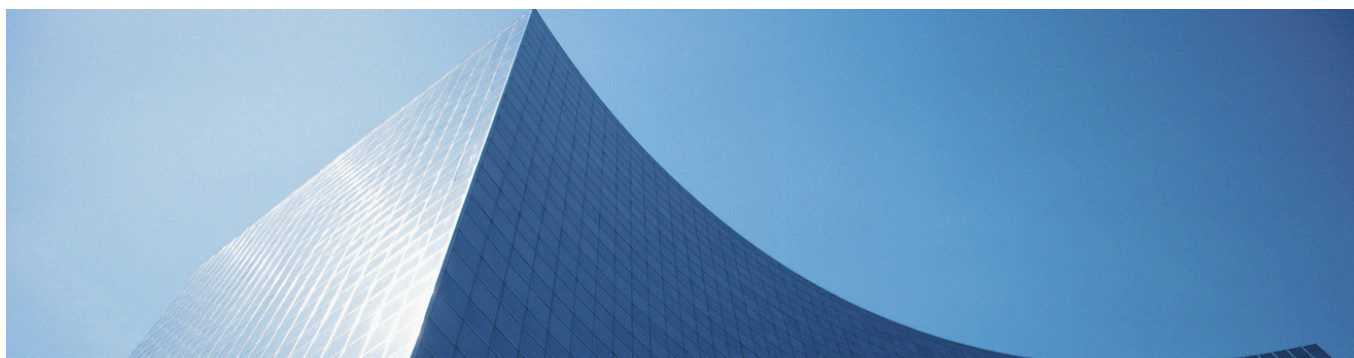
■ Пессимистичный сценарий

Бизнес продолжает недооценивать ИС, изменения происходят только под внешним прессингом, в итоге разрыв с мировыми лидерами увеличивается.

■ Оптимистичный сценарий.

Компании и государство делают ставку на ИС как на драйвер роста: быстро повышается культура IP-менеджмента, растёт патентная активность, увеличивается доля нематериальных активов в экономике, формируется инфраструктура для управления ИС (специалисты, сервисы, финансирование).

Реализация оптимистичного сценария требует согласованных усилий всех стейкхолдеров. Бизнесу необходимо интегрировать ИС в коммерческую стратегию и процессы, инвесторам – учитывать состояние ИС при оценке объектов вложений и поощрять развитие IP-гигиены у портфельных компаний, государству – внедрять стимулирующие меры и укреплять институты защиты ИС, отраслевым ассоциациям – продвигать лучшие практики и обучение. В противном случае высок риск, что российские компании будут терять конкурентные позиции в глобальной экономике, где интеллектуальный капитал становится основой успеха.



ГЛАВА 1. РЫНОК И КОНТЕКСТ

1.1. Доля нематериальных активов

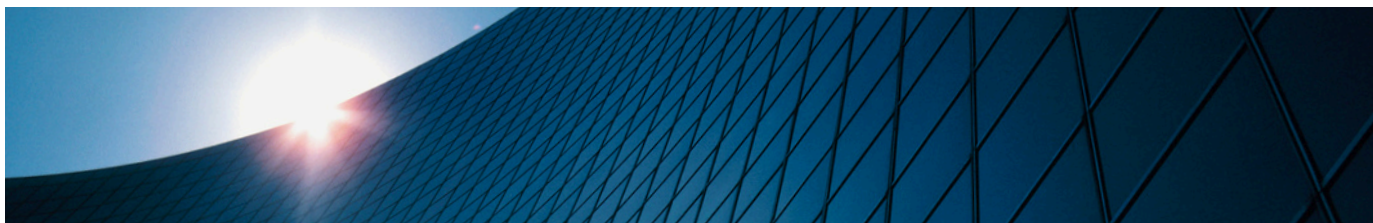
Мировая экономика во многом стала экономикой знаний: бренды, технологии, программное обеспечение и другие виды ИС формируют основную часть стоимости ведущих корпораций. Нематериальные активы сейчас составляют до 80–90% рыночной стоимости компаний индекса S&P 500¹. Согласно отчёту Brand Finance², совокупная стоимость нематериальных активов публичных компаний в 2024 году достигла \$79,4 трлн – около 75% мирового ВВП. В США на нематериальные активы приходится до ~77% всех активов бизнеса, тогда как в Китае – лишь ~16%.

В России ситуация пока обстоит совершенно иначе. Анализ финансовой отчетности ~3 000 российских предприятий демонстрирует, что нематериальные активы составляют в среднем только 4,1% их балансовой стоимости³. В высокотехнологичных отраслях этот показатель выше (например, ~26% в медиа), но в промышленности и сырьевом секторе – менее 1%. Иными словами, ценность российских компаний до сих пор в основном определяется материальными активами.

1.2. Международные практики

Во всём мире формируются стандарты системного IP-менеджмента. Так, международный стандарт ISO 56005:2020 рекомендует выстраивать IP-стратегию, соответствующую бизнес-целям и включающую в себя полный цикл работы с ИС – от патентных ландшафтов и охраны ноу-хау до коммерциализации результатов и управления рисками. В Германии внедрён стандарт DIN 77006, интегрирующий управление ИС в систему менеджмента качества. Китай вырвался в лидеры по патентам благодаря целенаправленной государственной стратегии, поставившей ИС в центр инновационного развития страны. Американские инвесторы уже давно учитывают IP-портфель при оценке стартапов и при заключении сделок M&A.

В ЕС в 2023 году заработал единый Патентный суд, значительно упростивший трансграничную защиту изобретений на европейском рынке. В ряде стран действуют налоговые стимулы: «патентные боксы» (льготный режим налогообложения доходов от лицензирования ИС) и R&D-вычеты, поощряющие коммерциализацию инноваций.



1. <https://www.wipo.int/en/web/intangible-assets>

2. <https://brandfinance.com/press-releases/value-of-global-intangible-assets-reaches-all-time-79-4-trillion-high>

3. <https://www.vko-intellekt.ru/media-center/velichina-nematerialnyh-aktivov-predpriyatij-rossii/>

Институциональная среда для управления ИС на глобальном рынке продолжает непрерывно совершенствоваться:

- Появляются единые патентные пространства (например, Евразийский и Европейский патентные офисы), специализированные суды, механизмы для альтернативного разрешения споров в сфере ИС.
- Развиваются инструменты, облегчающие заявителям охрану прав на ИС сразу в нескольких странах (системы РСТ, Мадридская система международной регистрации товарных знаков и др.).
- Компании и государство делают ставку на ИС как на драйвер роста: быстро повышается культура IP-менеджмента, растёт патентная активность, увеличивается доля нематериальных активов в экономике, формируется инфраструктура для управления ИС (специалисты, сервисы, финансирование).
- Государства конкурируют за инновационный капитал: предлагают не только налоговые льготы, упомянутые выше, но и гранты, фонды коммерциализации, программы ускоренного патентования и пр.
- В корпорациях всего мира накапливается опыт стратегического использования ИС.

1.3. Сравнение трендов

По большинству показателей – от доли нематериальных активов до числа патентов и объёма инвестиций в ИС – Россия значительно уступает развитым рынкам. Причём отставание носит не только количественный, но и качественный характер. Осложняет ситуацию международная изоляция, которая ограничивает трансфер технологий и затрудняет защиту отечественных изобретений за рубежом.

Россия входит в первую десятку стран мира по числу патентных заявок, однако объёмы отечественного патентования несопоставимы с лидерами этого рейтинга. В 2022 году в Роспатент поступило около 27 тысяч заявок на изобретения^[4], включая ~21 тысячу от российских заявителей. Для сравнения, в Китае за тот же год было подано 1,58 млн патентных заявок, в США – около 505 тысяч, в Японии – свыше 400 тысяч^[5].

В динамике российская сфера патентования остаётся стабильной. Ранее значительную долю заявок обеспечивали зарубежные заявители. В 2022–2023 годах их активность снизилась, и этот спад был частично компенсирован ростом числа заявок от российских компаний. Тем не менее по масштабам патентной деятельности Россия серьёзно отстаёт от США, Европы и Китая.

Отставание видно и по другим метрикам: на долю России приходится лишь ~1% мировых расходов бизнеса на R&D, а в Global Innovation Index в 2024 году страна заняла только 59-е место^[6].

России важно учесть чужой опыт и создать условия, при которых отечественный бизнес будет видеть в управлении ИС источник конкурентных преимуществ и инвестпривлекательности. Ярким примером может служить резкий рост патентной активности китайских и индийских компаний, который показывает, что при фокусе государства на инновациях возможно быстрое наращивание интеллектуального капитала.

^[4] <https://rospatent.gov.ru/index.php/ru/news/rg-press-conference-24012023>

^[5] https://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2023/article_0013.html

^[6] <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/russian-federation>

ГЛАВА 2. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИС В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

2.1. Стратегия управления ИС есть у малой доли российских компаний

Согласно результатам исследования, только 33% компаний-респондентов официально утвердили стратегию управления ИС, реально же применяют её на практике 30%. Ещё 15% находятся в процессе разработки концепции, а самая большая группа (35%) работает без формального документа, управляя ИС на понятийном уровне. Оставшиеся 17% прямо указали, что стратегии у них нет, и этот вопрос никогда всерьёз не обсуждался. Как следствие, такие компании действуют реактивно и бессистемно, исходя из сиюминутных потребностей.



Екатерина Кошечая
эксперт в области
культуры и ИС

”

За 15 лет ни разу не видела, чтобы ИС была вписана в стратегию компании – всё существует отдельно.



Евгения Борзило
Партнер, «Рустам Курмаев и
партнеры»

”

Есть несколько компаний, для которых вопрос ИС – экзистенциальная проблема, и они решают его стратегически. А есть те, у которых “помогите точно, а больше не надо”.

2.2. Организационная ответственность не закреплена

50% респондентов указали, что за ИС у них отвечает юрист или юридический отдел. Ещё 28% выделили специального сотрудника или отдельное подразделение, фокусирующееся на управлении ИС. В 15% компаний вообще нет ответственных за это направление. И лишь у 7% участников исследования эту роль играет R&D или продуктовая команда. Специализированные IP-менеджеры только начинают появляться, но пока остаются редкостью.



Елена Полевая

Старший юрист ККМП

”

Запрос на IP-юристов в штате растет вместе с компанией. Если на старте эта роль часто отсутствует, то с ростом бизнеса и технологической зрелости формируется целая команда IP-юристов.

Иногда ситуацию спасает энтузиаст. Однако без прямого вовлечения и поддержки топ-менеджмента даже мотивированному сотруднику почти невозможно реализовать системные инициативы, связанные с ИС.

2.3. Учёт интеллектуальных активов налажен слабо

Около 37% компаний-респондентов ведут централизованный реестр ИС, который регулярно обновляется по утверждённому регламенту. Ещё 33% имеют список активов, но обновляют его эпизодически. 15% обходятся неформальными перечнями, а 13% вовсе не учитывают свои патенты, программы, товарные знаки и т.п.

Многие компании до сих пор управляют IP-портфелем «вручную», рискуя потерять права на ИС, пропустить сроки продления или продублировать названия. Часть разработок сотрудников по-прежнему не закрепляется за работодателем. Вместе с тем ряд компаний формируют и поддерживают актуальные базы, что создаёт основу для более взвешенного управления интеллектуальной собственностью.

2.4. Объектам ИС свойственен разный приоритет

Самые распространённые виды интеллектуальной собственности российских компаний – программное обеспечение и бренды.

70%	респондентов фиксируют права на собственное ПО	40%	компаний защищают промышленные образцы
65%	респондентов регистрируют товарные знаки, фирменные названия и логотипы	30%	алгоритмы, модели машинного обучения и базы данных (главным образом в IT-секторе)
60%	патентуют ключевые изобретения (технологии, продукты)	25%	защищают методики и учебные материалы
50%	компаний защищают коммерческие тайны и ноу-ха		

Эти цифры демонстрируют, что защита программных продуктов и торговых марок критически важна для современного бизнеса, тогда как остальными типами ИС многие компании занимаются по мере необходимости.

2.5. Главные драйверы – формальная защита существующих активов

Основная мотивация компаний при регистрации прав на ИС – борьба с копированием и недобросовестной конкуренцией.

81%

респондентов оформляют права прежде всего ради защиты своего продукта и технологий

57%

опрошенных считают, что патенты и зарегистрированные бренды увеличивают ценность компании в глазах инвесторов

52%

респондентов ориентированы на обеспечение юридической чистоты активов, что тоже важно для привлечения инвестиций и сделок M&A

52%

респондентов напрямую связывают оформление прав на ИС с подготовкой к инвестиционным сделкам, а многие уже проходили IP due diligence



Сергей Гайворонский

Инвестиционный директор,
частная инвесткомпания
KAMA FLOW

”

Я на своей памяти два раза отказался от сделок именно из-за IP-рисков. Мы прямо говорили: ребята, пока интеллектуальная собственность не будет подтверждена и оформлена корректно, мы не пойдём.



Евгений Титаренко

Президент
Ассоциации МЫ ИТ

”

Слабое управление интеллектуальной собственностью тут же превращается в повод для дисконта... ни один серьёзный фонд не закроет на это глаза.

Примечательно, что формальные требования регуляторов и стандартов сами по себе стимулируют немногих: на них ориентируются лишь 19% респондентов (в основном крупные корпорации). И только 6% считают оформление прав на ИС излишним и вообще не занимаются этим вопросом.

Здесь следует отметить ещё одну особенность сегодняшнего рынка. В реальности «оформление прав» на ИС зачастую выполняется либо с существенными ошибками, либо крайне формально. Так, нередко по документам в разработке программного обеспечения участвуют 2-3 сотрудника, а фактически – 70-80 человек. Многие патенты регистрируются по максимально узкой заявке. Это, с одной стороны, защищает конкретное технологическое решение, однако не ограничивает конкурентов в использовании аналогичных технологий.

2.6. Интеграция с процессами разработки продуктов пока недостаточна

Только 42% компаний декларируют проактивный подход в R&D: патентные исследования либо являются обязательным этапом при запуске нового продукта (так делают всего 24% опрошенных), либо эти вопросы встроены в процессы. 9% обсуждают патенты на стадии планирования или по инициативе энтузиастов.

Остальные 58% респондентов действуют реактивно: у 31% вопросы патентной чистоты поднимаются лишь время от времени, а у 26% вообще не обсуждаются при создании нового продукта. Иными словами, более чем в половине организаций ИС не является органичной частью инновационного процесса. В результате ценные разработки остаются без защиты либо выходят на рынок, потенциально нарушая чьи-то патентные права.

2.7. Проблемы с ИС затронули многих

Около 43% компаний уже сталкивались с конфликтами или инцидентами в сфере ИС разной степени критичности: судебными спорами о правах, утечками технологий, параллельной регистрацией товарных знаков конкурентами и т.д.

Этот показатель говорит о том, что компании часто недооценивают риски, связанные с некачественным управлением ИС, пока не столкнутся с негативными последствиями.



Анна Гращенко
Руководитель направления,
МФИ

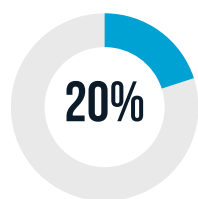
”

Сейчас происходит переход к большей осознанности в отношении важности нематериальных активов в бизнесе, у многих компаний есть товарный знак, охраняются разработки, появляется стратегия управления интеллектуальной собственностью.



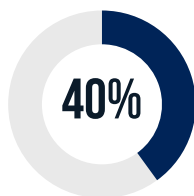
2.8. Наблюдается сегментация по степени зрелости IP-менеджмента

В зависимости от уровня развития системы управления ИС компании можно разделить на три категории:



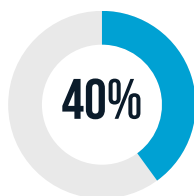
«Лидеры» (~20% выборки)

Организации, где ИС интегрирована в бизнес системно. У таких компаний есть утверждённая стратегия, действующие регламенты, ответственные сотрудники или отдел по управлению ИС, ведётся учёт всех IP-активов и их регулярный мониторинг. Руководство воспринимает ИС как стратегический ресурс. Эти компании активно защищают и монетизируют свои интеллектуальные активы, и сами высоко оценивают свою зрелость. По данным интервью, это преимущественно крупные технологические корпорации, компании из сферы фармакологии и ведущие игроки промышленного сектора. Они служат ориентиром для остальных участников оборота.



«Средний класс» (~40% респондентов)

Компании, которые внедрили отдельные элементы системы. Они осознали важность управления ИС и предприняли базовые шаги: получили ключевые патенты и зарегистрировали товарные знаки, оформили отношения с сотрудниками, ведут частичный учёт. При этом общая стратегия не разработана, а ответственность за ИС распределена между подразделениями. Уровень зрелости таких компаний ниже, чем у лидеров, но они стремятся повышать его, перенимая лучшие практики.



«Отстающие» (~40% опрошенных)

Компании с низким уровнем зрелости. Стратегии и ответственных за ИС сотрудников у них нет, права на нематериальные активы оформляются эпизодически (при острой необходимости) или вообще не регистрируются. Этот кластер включает как низкотехнологичные виды бизнеса, так и часть стартапов и МСП, у которых не хватает ресурсов для управления ИС. По этой причине им приходится решать проблемы по мере их поступления.

Разница между лидерами и отстающими значительна, а между отстающими и «средним классом» - минимальна. Это позволяет сделать вывод о том, что даже минимальные инвестиции в управление ИС способны значительно укрепить положение отдельной компании, и предоставить ей преимущества относительно конкурентов.



ГЛАВА 3. ФИНАНСОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ ИС

3.1. Влияние на оценку бизнеса

Состояние интеллектуальной собственности всё заметнее сказывается на капитализации и инвестиционной привлекательности российских компаний. IP-активы становятся частью стоимости предприятий несмотря на то, что полноценно не отражаются в бухгалтерском балансе.

Инвесторы при оценке бизнеса почти всегда проверяют портфель ИС, включая патенты, права на ПО, товарные знаки, договоры с разработчиками и т.д. Как отмечают венчурные партнёры, если у компании выявлены проблемы с ИС, это становится причиной для дисконта или даже отказа от инвестирования.

«Слабое управление ИС сразу превращают в повод снизить оценку компании», – говорят инвесторы.

И наоборот, сильный IP-профиль способен значительно повысить стоимость бизнеса. Особенно это проявляется в технологических отраслях, где патентный портфель может составлять основу ценности стартапа. В публичном сегменте капитализация компаний всё больше зависит от нематериальных активов: совокупный рыночный коэффициент Р/В (цена к балансовой стоимости) для высокотехнологичных компаний кратно превышает 1 – во многом за счёт стоимости ИС.



Анна Гращенко

Руководитель направления,
МФТИ

”

После выявления и охраны обязательный шаг — постановка нематериального актива на баланс. Иначе значимого экономического эффекта не будет — охрана останется на бумаге и не будет «работать» на экономические показатели.



Кристина Давидовская

Бизнес-эксперт по цифровому
развитию и управлению
интеллектуальным капиталом

”

Это база, на которую требуется смотреть при купле-продаже бизнеса, в M&A-сделках... если системы не выстроены, активы не выявлены/не оформлены, это сразу снижает стоимость компании.



Сергей Гайворонский

Инвестиционный директор,
частная инвесткомпания
KAMA FLOW

”

IP напрямую не учитывается в типичных методах оценки, например DCF, но косвенно влияет через долю рынка и прогнозную маржинальность.

3.2. Риски и прецеденты

Если компания не оформила права на свои ключевые разработки, это может сорвать крупный контракт или сделку M&A. В одном из интервью упоминался случай, когда крупный инвестор всё же инвестировал в проект со слабым портфелем ИС, но был вынужден оценить международный бизнес практически по нулевой стоимости из-за патентных рисков. Таким образом, отсутствие IP-гигиены оборачивается прямыми финансовыми потерями.

Напротив, компании, заранее наводящие порядок в сфере ИС, получают преимущество: сделки проходят быстрее и на более выгодных условиях, инвесторы закладывают минимальные скидки за риски. В ближайшие годы требовательность инвесторов будет только расти: уже сейчас юридическая проверка интеллектуальной собственности стала стандартом для любой сделки. В будущем же стандартом станет не только проверка по документам, но и forensic-анализ истории создания ИС.



Евгения Борзило

Партнер, «Рустам Курмаев и партнеры»

”

Любой риск подлежит калькуляции. Даже если проблема на первый взгляд относится к области скорее философско-правовой, у неё всегда есть стоимость. Потеря прав или ошибки в управлении интеллектуальной собственностью неизбежно материализуются в затраты на ребрендинг, задержку вывода продукта на рынок, несогласованности маркетинговой стратегии, и, в итоге, в потерю доли рынка. Поэтому вопрос не в том, есть ли у риска цена, а в том, на каком этапе можно будет ее учесть

3.3. Монетизация интеллектуальной собственности

Если раньше ИС рассматривалась только как средство защиты, сейчас продвинутые компании успешно зарабатывают на своих интеллектуальных активах. Такие корпорации, как IBM ежегодно получают сотни миллионов долларов от лицензирования патентов. Microsoft, Qualcomm и другие технологические лидеры генерируют значительную долю прибыли благодаря управлению IP-портфелем.

В России такой подход пока не встречается, но интерес к монетизации усиливается по мере роста числа патентов, роста стоимости R&D и компетенций в сфере ИС. Некоторые опрошенные компании уже начали экспериментировать с лицензированием своих технологий (особенно на внешних рынках) и планируют наращивать эту работу. По мнению экспертов, интеллектуальные активы способны приносить бизнесу прямой доход.

Основные препятствия, которые сегодня мешают компаниям капитализировать ИС, лежат в организационной и юридической плоскости. Во-первых, речь идёт о нехватке ресурсов и компетенций: для целенаправленного заключения лицензионных сделок нужна выделенная команда или хотя бы один специалист. Даже при желании монетизировать ИС компании не всегда могут позволить себе отдельного менеджера.

Во-вторых, чтобы продать технологию или получать роялти, нужно правильно оформить права на соответствующую ИС. В противном случае компания рискует либо получить меньше прибыли, либо вовсе лишиться сделки.

3.4. Новые возможности финансирования

Несмотря на упомянутые барьеры, на российском рынке появляются интересные тенденции, способные разблокировать финансовый потенциал интеллектуальных активов. Одна из них – использование ИС в качестве залога при кредитовании. В последние 1-2 года в России состоялись первые сделки подобного плана, где в качестве обеспечения выступали патенты и программы для ЭВМ.

Пока таких случаев единицы, и банки действуют осторожно. Но ожидается, что в ближайшие годы число сделок, где патенты учитываются как отдельный актив или принимаются в залог, будет расти. Это простимулирует компании тщательнее оценивать стоимость своего IP-портфеля и формировать его с ориентацией на привлечение финансирования.

Более того, возможен приход специализированных игроков – фондов, выкупающих права на перспективные разработки или выдающих займы под патентный залог. Для бизнеса такие механизмы открывают дополнительный канал монетизации: те, кто сумеет капитализировать свой IP-портфель (через лицензии, франшизы, продажу патентов), привлекут больше ресурсов для роста.

3.5. Фокус инвесторов

Ещё одна тенденция, которая наблюдается в настоящее время, – повышение интереса к ИС со стороны инвесторов и крупных партнёров. IP due diligence стал стандартом в любых сделках. Если 5-7 лет назад многие фонды смотрели на интеллектуальную собственность формально, то теперь перед сделкой проводится её тщательная проверка.

Респонденты в ходе интервью рассказывали о ситуациях, когда фонды инвесторы отказывались от сделок из-за изъянов в оформлении прав. Даже если отказа от сделки не будет – компаниям следует ожидать определенное снижение оценки сделки, и повышение требований к ответственности основателей, связанных с ИС-рисками.

Эксперты сходятся во мнении: юридическая чистота и продуманность работы с ИС превращаются в обязательный пункт инвестиционного чек-листа. По сути, IP-гигиена становится таким же обязательным элементом подготовки к сделке, как финансовый аудит.



Елена Полевая
Старший юрист ККМП

В современных сделках интеллектуальная собственность перешла в категорию ключевых активов: это и главный объект due diligence, и часто основная ценность всей сделки.

”

ГЛАВА 4. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

4.1. Фрагментарность процессов

У большинства компаний работа с ИС пока носит несистемный характер. Нет единой стратегии и ответственных за её реализацию лиц, вопросы ИС поднимаются эпизодически. Многие фирмы патентуют изобретение только после того, как появился конкурент-«двойник», регистрируют товарный знак после вывода продукта на рынок, разбираются с правами на ПО после ухода ключевого разработчика и т.д. Интеллектуальная собственность не управляется проактивно – компании решают проблемы по мере их поступления и упускают важные возможности.

4.2. Дефицит кадров и компетенций

У половины респондентов все задачи, связанные с управлением ИС, решают внутренние юристы широкого профиля, совмещая их с другими обязанностями, ещё у четверти этим занимается сотрудник «по совместительству». Лишь немногие позаботились о найме отдельного IP-менеджера или создании патентного отдела. В результате уровень экспертизы в большинстве компаний ограничен.



Екатерина Кошечая
эксперт в области
культуры и ИС

”

Катастрофическая нехватка кадров. Людей, которые умеют с этим работать, очень мало. И это не про незрелость — это про то, что просто нет людей, физически нет людей.

Кадровый голод сдерживает развитие: даже понимая важность ИС, компании часто не имеют возможности нанять опытного патентоведа или IP-менеджера. Усугубляет проблему недостаток образования в этой сфере: полноценных программ подготовки менеджеров по управлению ИС на сегодняшний день практически нет.

4.3. Слабая интеграция ИС в стратегию и R&D

Во многих организациях интеллектуальная собственность остаётся изолированной от основной бизнес-стратегии и процессов создания продуктов. Топ-менеджмент зачастую не включает ИС в число стратегических приоритетов. Это приводит к тому, что она рассматривается как узкотехническая юридическая тема, а не как фактор конкурентоспособности. Действия в сфере ИС ограничиваются точечными шагами вместо систематической работы.

По данным исследования, лишь 42% компаний всегда обсуждают патентные вопросы при запуске новых продуктов, а оставшиеся 58% не уделяют им должного внимания. Как следствие, разработки выходят на рынок без патентной защиты и с риском нарушения чужих прав.



Анна Гращенко

Руководитель направления,
МФТИ

”

Не более 5% компаний встраивают интеллектуальную собственность в бизнес-стратегию. Таким образом, создается абсурдная ситуация, когда инновационными компаниями, представителями креативных индустрий и научными институтами игнорируются активы, лежащие в основе их деятельности.

4.4. Недостаточный учёт и контроль ИС-активов

Значительная часть компаний не имеет полного представления о своих интеллектуальных активах. Нет централизованного реестра патентов, программ и прочих объектов ИС либо он ведётся нерегулярно. Данные аккумулируются в разных отделах (юристы, менеджеры продукта или категории, маркетинг) и не обновляются. Это чревато потерей прав и упущенными возможностями по монетизации активов. Также отсутствует практика стоимостной оценки ИС: немногие компании пытаются оценить, сколько стоят их патенты или товарные знаки, какой ROI приносят вложения в ИС. В результате интеллектуальные активы не рассматриваются как часть капитала, и это снижает мотивацию заниматься их управлением.

Зачастую, актив «на бумаге» сильно отличается от актива в реальности: локальные нормативные акты, регламентирующие создание отдельных ИС, не обновляются годами.



Михаил Агейкин

Руководитель группы
продуктовой и маркетинговой
аналитики Mango Telecom

”

Если завтра понадобится вывести внутренний продукт на рынок, в среднем у ИТ-компаний на систематизацию и оформление уйдет 6-10 месяцев. Без расширения команды это просто невозможно. При этом, сотрудники заняты на текущих задачах, процессы распределены между командами, и нет единой точки, где сходится информация о коде, базах данных, инструментах и правах. Всё работает, пока продукт внутренний, но как только нужно показать его вовне — сразу выясняется, что ничего не описано, не зарегистрировано и юридически не структурировано.

4.5. Низкая вовлечённость руководства

Во многих компаниях вопросы по управлению ИС остаются на уровне юристов или технического персонала и проходят мимо топ-менеджмента. Отсутствуют регулярные отчёты о состоянии ИС, метрики в KPI, обсуждения на стратегических сессиях.

Без прямой поддержки со стороны менеджмента нововведения в сфере управления ИС не имеют приоритета и не получают финансирования. Отчасти это связано с тем, что руководители многих компаний выросли в среде, где ИС не воспринималась как стратегический фактор. Тем не менее ситуация начинает меняться: в прогрессивных фирмах первые лица становятся драйверами развития IP-функции, осознав её значение для конкурентоспособности и стоимости бизнеса.



Кристина Давидовская

Бизнес-эксперт по цифровому развитию и управлению интеллектуальным капиталом

”

Вы должны совпадать уровнем энергии с компанией и ее руководством. Цели и стратегии сотрудника, команды и компании должны быть едины, иначе вы будете делать бесполезную работу. В первую очередь, ценность от ИС должен понимать руководитель. Мы ежегодно проводили «ликбезы» для сотрудников всех уровней и в прошлом году интеллектуальная собственность наконец стала одной из пяти корпоративных ценностей компании. Ведь ИС - это созидание, лучшая возможность развития как людей так и всего вокруг во благо человечества.



Михаил Агейкин

Руководитель группы продуктовой и маркетинговой аналитики Mango Telecom

”

Когда я работал в НИИ, регистрация программ и баз данных реально давала конкурентное преимущество — без этого невозможно было выигрывать госзакупки. Там это имело прямой экономический смысл: оформленная интеллектуальная собственность повышала шансы на контракт. В коммерческом секторе таких стимулов нет — заказчики не требуют подтверждения прав, поэтому бизнес просто не видит в этом необходимости. Пока нет внешнего давления или выгоды, управление ИС остаётся чем-то факультативным, на что нет времени и ресурсов.

ГЛАВА 5. СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИС

Перспективы управления интеллектуальной собственностью в России во многом зависят от того, насколько быстро участники рынка преодолеют текущие вызовы.



Евгений Титаренко

Президент
Ассоциации МЫ ИТ

”

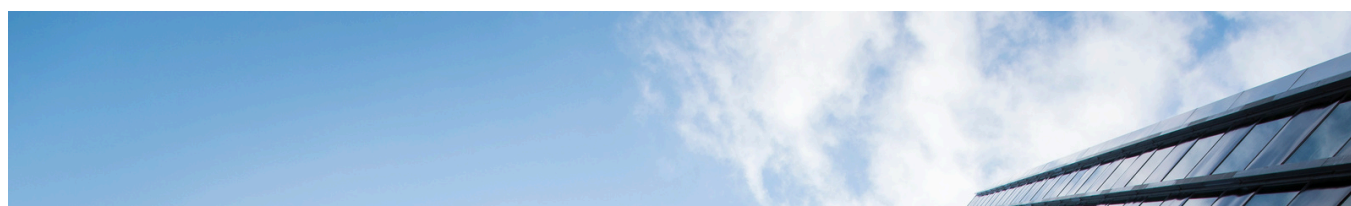
*Мотивация всегда связана либо с рисками, либо с выгодой.
Исходящая из риска мотивация работает гораздо лучше.*

Если не будет внутренней проактивности, изменения произойдут лишь под внешним давлением. Однако для рынка лучше не дожидаться столь болезненных стимулов. Рассмотрим три гипотетических сценария на ближайшие 5 лет:

Пессимистичный сценарий (стагнация)

- Число патентных заявок в РФ остаётся на уровне **20-30 тыс. в год.**
- Доля компаний с формализованной IP-стратегией составляет **≤40% к 2030 году.**
- Доля нематериальных активов предприятий не превышает **5%**
- Россия в Global Innovation Index опускается ниже **60-го места.**

Предпосылки сценария: слабая господдержка, внимание бизнеса к ИС только при подготовке к сделкам, кадровый дефицит.



Базовый сценарий (поступательное развитие)

- Количество патентных заявок растёт на 10-15% в год, к 2030 году – около **45–50 тыс. ежегодно**
- Половина компаний имеют IP-стратегию, **70% ведут учёт активов.**
- Доля нематериальных активов предприятий поднимается до **8-10%.**
- Россия удерживается в Global Innovation Index на уровне **45-50-го места.**

Предпосылки сценария: давление инвесторов и клиентов, точечные государственные льготы, рост IP-компетенций в крупных корпорациях.

Оптимистичный сценарий (рывок)

- Число патентных заявок удваивается, к 2030 году – **60-70 тыс. в год.**
- **≥70%** компаний имеют утверждённую IP-стратегию.
- Доля нематериальных активов в публичных компаниях достигает **15-17%.**
- Россия входит в Global Innovation Index в **топ-40.**

Предпосылки сценария: национальная стратегия по ИС, налоговые стимулы, IP-образование, развитие выдачи кредитов под залог интеллектуальной собственности и новые регуляторные требования к результатам интеллектуальной деятельности.

Разумеется, реальность может отличаться от описанных сценариев и представлять собой их комбинацию. Однако направление движения уже задано: управление интеллектуальной собственностью будет играть всё более важную роль в обеспечении конкурентоспособности как на локальном, так и на международном рынках, и игнорировать этот фактор становится опасно. Причём ключевые вопросы кроются не только в технологиях как таковых, но и в защите бренда, а также борьбе с контрафактом. Каким путём пойдёт российский рынок – во многом зависит от действий его участников уже сегодня.

ГЛАВА 6. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Чтобы преодолеть описанные барьеры и реализовать позитивный сценарий, требуются совместные усилия всех заинтересованных сторон: бизнеса, инвесторов, государства и профессионального сообщества. Ниже приведены адресные рекомендации, сформированные на основании результатов исследования.

6.1. Для бизнеса

01 Формализация подхода

Компании важно разработать официальную IP-стратегию, увязанную с общей стратегией развития. Документ необязательно должен быть сложным: на первом этапе достаточно определить приоритетные виды ИС, установить одну ключевую метрику выполнения стратегии и ввести KPI/OKR, связанные с этой метрикой.

Без формализованной стратегии работа с ИС всегда будет реактивной. Продуманная IP-стратегия задаёт фокус и приоритеты, позволяет эффективно управлять интеллектуальными активами. Важно также пересматривать и актуализировать её по мере развития бизнеса: стратегия по ИС должна эволюционировать вместе с компанией.

02 Ответственные и структура

Руководству компании следует назначить конкретное лицо (или подразделение), которое будет отвечать за формирование портфеля ИС, защиту интеллектуальных прав и реализацию IP-стратегии. Это могут быть разные функции – юридический отдел, отдельный IP-менеджер, департамент R&D, иногда продуктовый офис, – но критично, чтобы в компании был «владелец» вопросов, связанных с ИС, с соответствующими полномочиями и ресурсами. Этому человеку или подразделению нужно установить прозрачные KPI: например, количество фактов регистрации ИС в год, доля запатентованных разработок в R&D, доход от лицензирования, отсутствие инцидентов с нарушением прав и т.п.

Нужно учитывать, что одного назначения мало: крайне важна поддержка ответственного лица или департамента руководством, чтобы управление ИС стало приоритетом внутри организации.

03

Учёт активов

Базовый шаг – полноценный учёт всех ключевых результатов интеллектуальной деятельности и прав компании. Организация должна создать внутренний реестр ИС, куда будут включены патенты, заявки, программные продукты, базы данных, товарные знаки, секреты производства, домены и другие нематериальные активы. В реестре нужно отражать основные сведения: название/описание объекта, статус правовой охраны (заявка, регистрация, срок действия), правообладатель, авторы/изобретатели, ответственное за объект подразделение, план дальнейших действий (продление, коммерциализация и т.д.).

Кроме того, необходимо установить регламент обновления реестра – например, ежеквартально или по факту каждого завершённого R&D-проекта. За ведение реестра должно отвечать конкретное лицо (например, IP-менеджер или юрист), которое будет актуализировать информацию в соответствии с утверждённой процедурой. В рамках реестра необходимо также учитывать активы, права на которые принадлежат третьим лицам и которые используются компанией.

Прозрачный учёт позволит своевременно реагировать на риски и принимать решения: что патентовать, когда продлевать права и т.д. Таким образом, реестр интеллектуальных активов – основа профессионального IP-менеджмента.

04

Интеграция в процессы

Компаниям следует учитывать ИС на всех стадиях разработки продукта и его вывода на рынок. В идеале необходимо добавить в процессы R&D, продуктовых команд и маркетинга обязательные шаги: патентный поиск, freedom-to-operate, подача заявок на новые разработки. Принцип «нет инновации без защиты» можно внедрить с помощью соответствующих регламентов и чек-листов.

Важно также дисциплинированно относиться к документообороту, связанному с управлением ИС. В частности, следует оценить, соответствуют ли реальным бизнес-процессам условия об отчуждении прав сотрудников на разработки, выполняются ли требования, определённые законом и договорами. В дополнение стоит провести аудит юридических аспектов: убедиться, что со всеми работниками и подрядчиками заключены корректные договоры о передаче прав, действуют NDA и положения о конфиденциальности, установлен режим коммерческой тайны для чувствительных данных. Профилактические меры обходятся гораздо дешевле, чем судебные разбирательства после увольнения разработчика.

05

Обучение и культура

Вовлечённость линейных сотрудников и менеджеров крайне важна. Рекомендуется хотя бы один раз в год проводить внутреннее обучение основам управления ИС. Некоторые передовые компании создают внутренние IP-академии или включают модуль по ИС в стандартные программы обучения персонала. Цель – сформировать культуру, в которой ценность результатов творчества осознаётся каждым. Тогда инженеры будут сами предлагать патентовать свои решения, маркетологи – своевременно регистрировать торговые знаки, а все сотрудники – внимательно относиться к хранению конфиденциальной информации.

06

Монетизация

Все описанные процедуры дают максимальный эффект, если компания ставит своей целью монетизацию нематериальных активов. Первый шаг к ней – аудит IP-портфеля: какие патенты, технологии и ноу-хау могут быть предложены рынку? Стоит оценить возможность временной передачи прав на ИС неконкурирующим компаниям (в других регионах, смежных отраслях) – это принесёт дополнительный доход и не повредит основному бизнесу. Также целесообразно проверить, нет ли в компании разработок, которые выгоднее продать или обменять, вместо того чтобы тратить ресурсы на их поддержание.

Интеллектуальные активы необходимо включить в финансовое планирование: оценивать их стоимость, рассчитывать ROI, учитывать наличие/отсутствие правовой защиты при прогнозировании доходов. Мировой опыт показывает: те компании, которые научились профессионально управлять IP-капиталом, получают конкурентное преимущество и дополнительные источники прибыли

6.2. Для инвесторов и финансовых институтов

01

Усилить внимание к IP-аудиту в стандартной практике сделок

Уже сейчас инвесторы требуют устранения очевидных пробелов в IP-портфеле до заключения сделки либо пересматривают оценку компании. Однако при этом не учитывается наличие сформулированной ИС-стратегии. Между тем, этот фактор влияет на дальнейшую стабильность бизнеса.

02

Помогать портфельным компаниям улучшать IP-гигиену

Инвесторам имеет смысл не только проверять, но и активно участвовать в повышении уровня IP-менеджмента у объектов инвестиций. Включение метрик по ИС в соглашения акционеров или условия раундов (например, обязательство зарегистрировать определённое количество ключевых патентов к следующему раунду) стимулирует команды не откладывать IP-вопросы. Важно учитывать, что высокий уровень управления ИС может положительно сказаться на оценке компании, хотя этот фактор не будет ключевым индикатором.

03

Развивать инструменты финансирования под залог ИС

Отдельное направление – создание новых финансовых продуктов, учитывающих интеллектуальные активы. В мировой практике под портфель патентов привлекаются кредитные линии, выпускаются секьюритизированные облигации (IP-backed securities), действуют специализированные инвестиционные фонды. Российским банкам и ИНТЦ стоит изучить вопрос внедрения подобных инструментов. Пилотные сделки кредитования под залог патентов уже проведены – важно масштабировать этот опыт и разработать прозрачные методики оценки ИС для целей залога.

Страховые компании могли бы предложить продукты страхования IP-рисков (например, покрытие ответственности за нарушение чужих патентов) – это снизит опасения инвесторов. Такие инструменты финансового рынка позволяют капитализировать интеллектуальные активы, превратив их из пассива в актив для привлечения средств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российские компании находятся в начале пути к комплексному IP-менеджменту. Но тенденция очевидна: управление интеллектуальной собственностью переходит в разряд необходимых условий для успешного ведения бизнеса. Конкурентоспособность, инвестиции, инновации – все эти аспекты всё сильнее зависят от эффективности управления их интеллектуальными активами.

В ближайшие годы передовые практики в этой области будут распространяться всё активнее, требования рынка и инвесторов – ужесточаться, а отставание в сфере ИС превратится для некоторых игроков в серьёзный стратегический риск. Для бизнеса это одновременно и вызов, и возможность. Те, кто уже сегодня начинают выстраивать сильную IP-стратегию, получат ощутимые преимущества на рынке. И наоборот, отсутствие внимания к управлению ИС может обернуться упущенной выгодой и потерянной ценностью. В экономике знаний интеллектуальная собственность – это капитал. Управляя им профессионально, компания закладывает фундамент для будущего роста и успеха.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Выводы данного отчёта основаны на комбинированном анализе количественного опроса компаний и качественных интервью с экспертами

Опрос

В мае-июле 2025 года был проведён онлайн-опрос 54 российских компаний из разных отраслей. География преимущественно охватывала крупные бизнес-центры (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск и др.). В выборке присутствовали предприятия производственного сектора и инжиниринга (~30% респондентов), IT/софтверные компании (~22%), организации финансового сектора (финтех, банки, страховщики – около 9%), фармацевтические и медтех-компании (~7%), представители креативных индустрий и маркетинга (~7%), а также другие отрасли (~25%).

Выборка сбалансирована по размеру компаний: 31% участников – крупные корпорации (свыше 1 000 сотрудников), 31% – небольшие фирмы (до 50 сотрудников), остальные – среднего масштаба (от 50 до 1 000 человек). По ролям респондентов преобладали корпоративные юристы (около 56% ответов), что объясняется тематикой исследования, однако значительная доля участников – это топ-менеджеры или основатели бизнеса (~26%), а также руководители продуктов и технические директора (~10%). Такой состав обеспечил сочетание юридической экспертизы и бизнес-подхода к вопросам управления ИС.

Глубинные интервью

Для более детального понимания практик и проблем были проведены полуструктурированные интервью с 9 экспертами. Среди них – руководители юридических и патентных подразделений крупных компаний, независимые патентные поверенные, венчурные инвесторы и предприниматели-техноваторы. Каждое интервью продолжалось 30-60 минут и охватывало вопросы о роли ИС в стратегии компании, организационной структуре и процессах, опыте монетизации и урегулирования споров, а также видении тенденций. Разговоры проходили в конфиденциальном формате, что позволило собеседникам откровенно делиться примерами и мнениями. В тексте отчёта приведены прямые цитаты респондентов (с их разрешения) для иллюстрации ключевых моментов – фамилии и роли указаны с согласия участников.

Обработка данных

Результаты онлайн-анкеты были агрегированы и проанализированы статистически (доли, средние значения, сегментация по группам компаний). Для проверки взаимосвязей использовались простые методы (например, сопоставление ответов компаний разных размеров или отраслей). Качественные данные интервью сначала транскрибировались, затем ключевые тезисы были структурированы по темам (стратегия, организация, проблемы, кейсы, прогнозы). На основе этой совокупности информации сформулированы выводы и рекомендации. Каждый факт, приведённый в отчёте, подтверждается либо данными опроса, либо мнениями нескольких экспертов. При цитировании сохранён стиль речи спикеров с лёгким редактированием.

Ограничения

Выборка в 54 компании не является абсолютно репрезентативной для всего российского бизнеса – в исследовании участвовали наиболее активные и заинтересованные в теме организации. Малые предприятия, не проявляющие интереса к ИС, меняют итоговые результаты в пользу полного отсутствия управления ИС. Чуть больше половины респондентов связаны с юриспруденцией, что свидетельствует о низком интересе к ИС со стороны бизнеса.

Данные показатели свидетельствуют о крайне низком уровне развития сферы управления ИС в России: на практике это значит, что компании, которые предпринимают минимально необходимые, «гигиенические» действия, связанные с ИС, могут оказаться далеко впереди конкурентов именно за счёт низкой базы.

Мы также сознательно не разбирали вопросы, связанные с ноу-хау: любые данные о секретах компании и коммерческой тайне были бы нерепрезентативны. По опыту автора отчёта, ситуация с управлением ноу-хау и коммерческой тайной в большинстве компаний в целом соответствует средним показателям в области управления ИС. Иными словами, на российском рынке внимание к ноу-хау скорее отсутствует, а большинство компаний не могут бороться с утечками чувствительных данных и секретов правовыми методами.

Тем не менее результаты позволяют выявить общие тенденции среди компаний, уже задумывающихся об интеллектуальной собственности. Интервью проводились с экспертами, разделяющими ценность ИС, поэтому их мнения могут несколько смещаться в сторону важности этой темы. Мы старались компенсировать этот эффект, опираясь на реальные примеры и сверяя данные по нескольким источникам. В целом комбинация количественных и качественных методов дала целостную картину: цифры обрисовали масштаб явлений, а живые комментарии объяснили причины и последствия. Такой методологический подход обеспечил достоверность и глубину аналитики в отчёте.

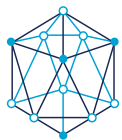
Важно отметить, что количество респондентов также даёт определённое представление об интересе к управлению ИС в России: призыв к участию в опросе увидели около 24 000 человек, а прошли его примерно 0,23%.



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Мы сформировали «дорожную карту» по уровням зрелости, с помощью которой легко понять: где компания находится сейчас, какие шаги стоит предпринять в ближайшие месяцы и какой результат можно получить через год. В таблице указаны конкретные действия, которые можно выполнить без привлечения значительных инвестиций, а также метрики, которыми можно руководствоваться для оценки эффективности таких мероприятий.

Уровень зрелости	Где компания сейчас	Что делать завтра (0-3 месяца)	Результат через год (с метриками и снятыми рисками)
Отстающие (нет стратегии, нет учёта)	- Нет ответственных - Активы не учтены - Права оформляются эпизодически	- Назначить ответственного за ИС - Составить минимальный реестр (ТЗ, ПО, ключевые разработки) - Проверить договоры с сотрудниками и подрядчиками - Зарегистрировать хотя бы 1 ТЗ и 1 ПО	- Есть базовый реестр ИС (обновляется 1 раз в квартал) - Все сотрудники/подрядчики подписали соглашения о передаче прав и NDA 100% ключевых интеллектуальных активов зарегистрированы - Снят риск потери прав и блокировки сделки на старте
Средний класс (частичные шаги, но без системы)	- Есть отдельные патенты/ТЗ - Реестр ИС неполный - ИС не встроена в процессы	- Формализовать IP-стратегию (документ на 1-2 стр., утверждённый руководством) - Создать централизованный реестр ИС с регламентом обновления - Встроить IP-чек-листы в R&D и маркетинг (патентный поиск, freedom-to-operate) - Провести обучение ключевых команд	- Есть утверждённая IP-стратегия, пересматриваемая раз в год - Реестр ИС покрывает ≥90% активов, обновляется ежеквартально ≥70% новых разработок проходят патентный скрининг до запуска - Проводится как минимум 1 внутренний тренинг по ИС в год - Снят риск «красных флагов» на IP due diligence
Лидеры (есть стратегия, процессы, учёт)	- Стратегия утверждена - Реестр ИС ведётся - ИС встроена в процессы	- Провести IP-аудит с оценкой стоимости активов - Запустить монетизацию (лицензии, франшизы, залог под патенты) - Включить ИС в финансовое планирование (ROI по патентам и брендам) - Создать внутренние IP-академии/программы обучения	- Проведён полный аудит портфеля и оценка стоимости >80% активов - Доход от лицензирования/монетизации ≥5% от R&D-бюджета 100% сделок с подрядчиками включают IP-положения - В финансовой отчётности есть раздел по нематериальным активам - Снят риск упущенной монетизации и недооценки компании



LCH.LEGAL



ОКТАБРЬ 2025

КОНТАКТЫ



Андрей Чумаков

Управляющий партнер LCH.LEGAL

ach@lch.legal

+7 (903) 298 30 95



Кирилл Ляхманов

Советник, руководитель
практики IP/IT LCH.LEGAL

kl@lch.legal

+7 967 711 66 36



Марина Рожкова

Президент IP CLUB, главный научный
сотрудник Института законодательства и
сравнительного правоведения при
Правительстве РФ, д.ю.н.

rozhkova-ma@mail.ru



УПРАВЛЕНИЕ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ
СОБСТВЕННОСТЬЮ В
РОССИИ: КЛЮЧЕВЫЕ
ТЕНДЕНЦИИ И ВЫВОДЫ

