

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 190-201.
Scientific Journal "Manager". 2026;(2/116):190-201.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 347.78

JEL: O34, O38, R58

EDN: IQVIDG

БАК 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В НОВЫХ СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)

Алина Владимировна Емельяненко

Государственное бюджетное учреждение «Научно-технический центр инноваций и технологий»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия,
alina_ua92@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-6324-6638>

Аннотация. Проблема. Исследование посвящено интеграции новых субъектов Российской Федерации, таких как Донецкая Народная Республика (ДНР), и необходимости формирования эффективных региональных систем управления интеллектуальной собственностью. В качестве актуальной научной задачи определено выявление конкретных институциональных барьеров, блокирующих коммерциализацию научно-технического потенциала в условиях восстановления и правовых преобразований республики. **Методология.** Исследование проведено в рамках трёхуровневой модели анализа региональных систем управления (макро-, мезо-, микроуровень). Применён анализ с расчётом индекса полноты нормативной базы (ИПНБ), а также проведён экспертный опрос. В опросе участвовали 17 экспертов (N = 17), из которых 10 представляли научно-исследовательские институты, 6 – образовательные организации высшего образования и один – промышленное предприятие. Теоретическую основу составили концепции «провалов политики», «тройной спирали» и «институциональных ловушек». **Результаты исследования.** Установлено, что ключевая проблема заключается в системном институциональном разрыве, при котором формальные нормы отсутствуют или не обеспечены ресурсами, а неформальные практики ориентированы на отчётность. На макроуровне выявлены институциональный вакуум (ИПНБ = 0) и ресурсный дефицит, что создаёт «провал государственной политики». На мезоуровне констатируется неэффективность инфраструктуры: 47,1 % респондентов указали на сложность поиска промышленных партнёров как на основной барьер. На микроуровне определены кадровый дефицит (64,7 % отметили отсутствие специалистов). Показано, что барьеры всех трёх уровней взаимно усиливают друг друга: дефицит стратегии консервирует неэффективность посредников, а та, в свою очередь, блокирует развитие компетенций. Следствием установлен провал коммерциализации: 58,8 % организаций не имеют опыта в этой сфере, а большинство проектов остаются на доконкурентных стадиях. **Практическое применение.** Результаты исследования сформирован чёткий перечень проблем для органов власти ДНР. На их основе предложены рекомендации по институциональному обновлению: разработка региональной стратегии интеллектуальной собственности, трансформация инфраструктуры, запуск программ подготовки кадров и создание финансовых инструментов поддержки патентования. Выводы могут быть использованы при разработке политики для других новых субъектов Российской Федерации, сталкивающихся с аналогичными институциональными разрывами в ходе интеграции.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, Донецкая Народная Республика, региональная инновационная система, региональная экономическая система, институциональные барьеры, коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности, тройная спираль, научно-техническая политика, интеграция, управление инновациями

Для цитирования: Емельяненко А. В. Институциональные барьеры развития региональной системы управления интеллектуальной собственностью в новых субъектах Российской Федерации (на примере Донецкой Народной Республики) // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 190-201. EDN: IQVIDG.



© Емельяненко А.В., 2026

Original article

**INSTITUTIONAL BARRIERS TO THE DEVELOPMENT OF A REGIONAL
INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT SYSTEM IN NEW SUBJECTS
OF THE RUSSIAN FEDERATION (USING THE EXAMPLE
OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC)**

Alina V. Emelyanenko

State Budgetary Institution "Scientific and Technical Center for Innovations and Technologies",
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russia, alina_ua92@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-6324-6638>

Abstract. Problem. The study is dedicated to the integration of new subjects of the Russian Federation, such as the Donetsk People's Republic (DPR), and the necessity of forming effective regional intellectual property management systems. The identification of specific institutional barriers that hinder the commercialization of scientific and technical potential in the context of the republic's recovery and legal transformations has been defined as a relevant scientific task. **Methodology.** The research was conducted within a three-level model of regional management system analysis (macro, meso, and micro levels). An analysis was performed with the calculation of the Regulatory Framework Completeness Index (RFCI), and an expert survey was also conducted. The survey involved 17 experts (N=17), of whom 10 represented research institutes, 6 represented higher education institutions, and one represented an industrial enterprise. The theoretical framework included the concepts of "policy failures," the "triple helix," and "institutional traps." **Research Results.** It was established that the key problem lies in a systemic institutional gap, where formal norms are absent or lack resources, and informal practices are geared towards reporting. At the macro level, an institutional vacuum (RFCI=0) and resource deficit were identified, creating a "state policy failure." At the meso level, the inefficiency of infrastructure was noted: 47.1% of respondents indicated the difficulty of finding industrial partners as the main barrier. At the micro level, a personnel deficit was identified (64.7% noted a lack of specialists). It is shown that barriers at all three levels mutually reinforce each other: a deficit of strategy perpetuates the inefficiency of intermediaries, which, in turn, blocks the development of competencies. The consequence is a failure in commercialization: 58.8% of organizations have no experience in this area, and the majority of projects remain in pre-competitive stages. **Practical Application.** The research results have formed a clear list of problems for the authorities of the DPR. Based on these, recommendations for institutional renewal have been proposed: the development of a regional intellectual property strategy, infrastructure transformation, the launch of personnel training programs, and the creation of financial instruments to support patenting. The conclusions can be used in policy development for other new subjects of the Russian Federation facing similar institutional gaps during integration.

Keywords: intellectual property, Donetsk People's Republic, regional innovation system, regional economic system, institutional barriers, commercialization of intellectual property results, triple helix, science and technology policy, integration, innovation management

For citation: Emelyanenko, A. V. (2026). Institutional barriers to the development of a regional intellectual property management system in new subjects of the Russian Federation (using the example of the Donetsk People's Republic). *Scientific Journal "Manager"*, 2(116), 190–201. (In Russian). EDN: IQVIDG.

Введение

Активная интеграция новых субъектов в состав Российской Федерации актуализирует комплекс практических задач, связанных с адаптацией их социально-экономических систем к общероссийским правовым и институциональным стандартам. Одной из ключевых областей, определяющих долгосрочный потенциал технологического развития и экономического суверенитета, является создание эффективной системы управления интеллектуальной собственностью (ИС). Исторически промышленные регионы, такие как Донецкая Народная Республика (ДНР), обладали значительным научно-техническим заделом. Однако период социально-политической нестабильности (2014–2022 гг.) привёл к глубокой дезинтеграции инновационной инфраструктуры, оттоку кадров и кризису управления ИС.



© Emelyanenko, A.V., 2026

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является оценка нормативно-стратегического контекста (макроуровень), анализ состояния и эффективности инновационной инфраструктуры (мезоуровень), кадровых и организационных проблем внутри научных коллективов (микроуровень). Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

на макроуровне – провести анализ нормативно-правовой базы ДНР в сфере интеллектуальной собственности и инновационного развития, рассчитать индекс полноты нормативной базы (ИПНБ) и выявить стратегические (политические) провалы государственного управления;

на мезоуровне – оценить текущее состояние и эффективность функционирования региональной инновационной инфраструктуры и институтов-посредников (на примере ГБУ «НТЦИТ»), а также определить характер сетевых взаимодействий между участниками «тройной спирали» (наука – власть – бизнес);

на микроуровне – на основе данных экспертного опроса (N = 17) выявить кадровые и организационные проблемы внутри научных коллективов, включая дефицит специалистов, доминирующие цели регистрации результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и сложившиеся проблемные вопросы в работе с интеллектуальной собственностью.

Материалы и методы исследования

Представленная автором многоуровневая архитектура управления интеллектуальной собственностью задаёт системный ориентир для регионального развития. Однако на практике её построение и функционирование сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, формирующих устойчивый разрыв между провозглашёнными целями и достигаемыми результатами. Провозглашение интеллектуальной собственности стратегическим ресурсом регионального развития на макроуровне зачастую вступает в противоречие с практикой её использования на других уровнях экономической деятельности [1].

Анализ теоретических подходов и региональной практики позволяет выявить системные дисфункции, формирующие институциональные проблемы регионального развития, суть которых заключается в устойчивом разрыве между объективно существующим научно-техническим, кадровым и инновационным потенциалом территории и её неспособностью трансформировать этот потенциал в реальные экономические результаты через механизмы интеллектуальной собственности [2].

Институциональный подход, основоположником которого является Д. Норт [3], задаёт аналитический инструментарий, фокусируясь на системе формальных и неформальных ограничений, которые, по определению учёного, структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми [4]. Если формальные институты представлены правовыми нормами и административными регламентами, то неформальные институты, как показано в исследовании В. В. Вольчик и Е. В. Маслюковой [5], включают сложившиеся профессиональные нормы, когнитивные паттерны и реальные практики научных коллективов и организаций, которые зачастую определяют успех или неудачу инновационной деятельности. Формальные институты включают правовые нормы и административные регламенты различных уровней управления. Неформальные институты представлены сложившимися профессиональными нормами, когнитивными паттернами и практиками научных коллективов и организаций.

Как отмечает Е. В. Кожевников, развивая идеи Д. Норты, институты следует рассматривать не только как ограничительные рамки поведения, но и как инструменты, задающие структуру побудительных мотивов человеческого взаимодействия в экономике, политике и социальной сфере. Ключевыми элементами институтов при этом выступают формальные нормы (конституция, законы, административные акты), неформальные нормы (традиции, обычаи, социальные условности, стереотипы) и механизмы принуждения, обеспечивающие соблюдение правил [6, с. 210].

Как отмечает С. А. Петров [7], экономическая ментальность выступает базовым неформальным институтом, определяющим не только систему ценностей и стереотипы экономического поведения, но и сам вектор институциональных преобразований и стратегию реформирования социально-экономической системы.

По мнению Е. Л. Молокова и Е. А. Ляшенко, диффузия новых институтов и их легитимация проходят несколько стадий: от отрицания, в рамках которого поведение

институционального новатора считается отклоняющимся, к постепенному принятию новой нормы. При этом ключевым фактором внедрения институциональных инноваций является готовность (способность) институциональной среды к их восприятию, которая может быть обусловлена ресурсными ограничениями действующих норм, снижением их значимости для гарантов или внешними шоками, меняющими соотношение выгод и издержек [8].

Концепт «институциональных ловушек» (В. М. Полтерович [9]) углубляет анализ, объясняя устойчивость неэффективных, но самовоспроизводящихся равновесий (например, «патентование для отчётности»), при которых переход к рыночно-ориентированной модели коммерциализации блокируется высокими для индивидуальных акторов издержками адаптации и неопределённостью отдачи от институциональных инноваций.

Как подчёркивает О. С. Сухарев, развивая теорию институциональных дисфункций, под дисфункцией следует понимать «потерю, либо неисполнение, или же снижение качества исполнения необходимых функций, которые обеспечиваются конкретным правилом» [10, с. 21]. Принципиальное отличие дисфункции от институциональной ловушки состоит в том, что ловушка делает акцент на устойчивой неэффективности, которую трудно преодолеть, тогда как дисфункция представляет собой расстройство функций различного вида и может иметь место даже при относительно эффективном функционировании института; более того, наличие дисфункции не гарантирует возникновения эффекта блокировки [10, с. 22].

Исследование механизмов координации на мезоуровне осуществляется с применением модели «тройной спирали» (Г. Эцковиц [11], Л. Лейдесдорф). Данная модель акцентирует внимание не на автономном функционировании государства, университетов и бизнеса, а на плотности и продуктивности сетевых взаимодействий между ними. В фокусе анализа оказывается способность системы генерировать гибридные организационные формы (центры трансфера технологий, инжиниринговые центры и пр.), выполняющие функцию институтов-посредников, чья ключевая роль заключается в минимизации транзакционных издержек и преодолении коммуникационных разрывов между различными институциональными логиками.

Объяснение инерционности и устойчивости сложившихся практик на микроуровне обеспечивается синтезом концепции «path dependence» (зависимости от траектории предшествующего развития) (П. Дэвид [12]; применительно к постсоциалистическим трансформациям – Mussagulova A. [13]) и эволюционной теории рутин (Р. Нельсон, С. Уинтер [14]).

Зависимость от пути раскрывает, как исторически сформировавшаяся конфигурация институтов и компетенций предопределяет траекторию текущего развития, формируя эффект «институционального блокирования». Эволюционная теория раскрывает микроосновы этой устойчивости через механизм воспроизводства организационных рутин – устойчивых, шаблонных моделей поведения, регулирующих процессы проведения НИОКР, фиксации результатов и взаимодействия с внешней средой. Даже в условиях изменения формальных правил эти глубинные рутины, унаследованные от предшествующей хозяйственной системы, продолжают репродуцироваться, препятствуя диффузии рыночно-ориентированных практик управления ИС.

Теория «провалов (фиаско) государственной политики» (Ч. Вулф) выполняет в исследовании нормативно-критическую функцию, обеспечивая систему критериев для оценки результативности политико-управленческих интервенций на макроуровне. Данный подход позволяет идентифицировать и анализировать системные дисфункции, такие как разрыв между декларируемыми стратегическими целями, ресурсным обеспечением, организационными процедурами и фактическими результатами, включая феномен символического принятия решений.

Исследование построено на методологии смешанных методов (mixed methods). На первом этапе автором проведён анализ нормативных правовых актов ДНР и РФ с расчётом Индекса полноты нормативной базы (ИПНБ) по 4 компонентам (стратегия, закон об ИС, регламент, соглашение с Роспатентом), где 0 – полное отсутствие, 1 – наличие.

Основным источником эмпирических данных выступил экспертный опрос, проведённый в 2024 году. Целевая выборка включала представителей организаций – генераторов знаний: научно-исследовательских институтов (НИИ) и образовательных организаций высшего образования (ООВО). Всего получено 17 заполненных анкет (10 – от НИИ, 6 – от ООВО, 1 –

от промышленного предприятия). Анкета состояла из 8 тематических блоков, включая оценку условий по 5-балльной шкале Ликерта, выявление барьеров и открытые вопросы.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта были использованы при подготовке данной рукописи исключительно в целях перевода на английский язык. Название, версия и разработчик инструмента: ChatGPT-4o (OpenAI), май 2026 года. Цель использования: перевод расширенной русскоязычной аннотации на английский язык для раздела «Abstract». Объём вмешательства: 100 % текста английского «Abstract» сгенерировано ИИ на основе авторского русского текста аннотации. Полученный перевод был проверен и одобрен автором без существенной правки. Данный фрагмент составляет менее 2 % от общего объёма рукописи. Использованные промпты и ответы: «переведи на английский язык для научной публикации следующий текст: [полный текст русскоязычной аннотации]». Полученный ответ представляет собой итоговый англоязычный «Abstract», представленный в рукописи. Автор несёт полную ответственность за содержание и достоверность всех материалов статьи, включая переведённый фрагмент.

Результаты исследования и их обсуждение

Макроуровень. На макроуровне региональной государственной политики проявляется «проблема эффективности политик» [15], теоретически предсказанная ещё в работах Ч. Вулфа [16] о провалах государственной политики. Как свидетельствуют данные Финансового университета при Правительстве РФ, посвящённого проблемам результативности расходов на НИОКР, региональные стратегии развития интеллектуальной собственности характеризуются выраженной декларативностью при отсутствии действенных механизмов реализации. Количественным подтверждением данного тезиса выступает критически низкая доля расходов на НИОКР в валовом региональном продукте, не превышающая 1 % в большинстве субъектов Российской Федерации. Анализ представленных данных выявляет существенный дисбаланс в распределении финансовых потоков между федеральным и региональным уровнями. На федеральном уровне отмечается последовательное наращивание бюджетных ассигнований на технологическое развитие: в 2023 году – 4,5 трлн руб., в 2024 году – 4,7 трлн руб., с планируемым увеличением до 5 трлн руб. в 2025 году. Особую значимость имеют ассигнования в рамках инициатив технологического рывка, совокупный объём которых на 2022-2025 годы превышает 1 трлн руб.¹.

Однако, как отмечается в аналитическом материале, указанные ресурсы не преодолевают институциональный барьер между федеральным и региональным уровнями управления. Следствием этого становятся формальный характер региональных программ поддержки интеллектуальной собственности, их недостаточное бюджетное обеспечение и институциональная разобщённость органов власти, ответственных за развитие инновационной инфраструктуры, что в конечном итоге ограничивает достижение целей технологического суверенитета.

Как показано в исследовании К. А. Кирсановой, одной из фундаментальных проблем публичного управления в современной России является устойчивый разрыв между стратегическими целями и инструментами их реализации. Этот разрыв выражается в несоответствии провозглашаемых приоритетов реально действующим механизмам и доступному ресурсному обеспечению, а также в сохранении системных недостатков правоприменительной практики: дублировании полномочий, недостаточной чёткости их разграничения и избыточной административной нагрузке на подконтрольные субъекты [17]. В полной мере этот тезис подтверждается ситуацией в Донецкой Народной Республике, где, несмотря на утверждение Государственной программы научно-технологического развития, фиксируется институциональный вакуум в сфере управления интеллектуальной собственностью (ИПНБ = 0), а анализ документов свидетельствует о декларативности стратегических установок при отсутствии действенных механизмов их реализации и целевого финансирования соответствующих направлений.

¹ Результативность расходов на НИОКР как фактор обеспечения технологического суверенитета // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. 2023.
URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/rezultativnost-raskhodov-na-niokr-kak-faktor-obespecheniya-tekhnologicheskogo-suvereniteta>.

Официальная диагностика проблем, представленная в Государственной программе «Научно-технологическое развитие Донецкой Народной Республики» (утверждена Постановлением Правительства ДНР от 29.12.2025 № 133-2), служит весомым подтверждением выявленных в ходе экспертного опроса институциональных барьеров. В тексте программы констатируются проблемы кадрового обеспечения. Отмечается «дефицит квалифицированных кадров», «старение научных кадров», а доля исследователей в возрасте до 39 лет оценивается в 28 %, что «гораздо ниже среднего показателя по Российской Федерации». Особо подчёркивается потребность в специалистах технического профиля (инженеры, конструкторы, технологи), что коррелирует с данными опроса о кадровом дефиците на микроуровне. Помимо этого, в качестве ключевых проблем признаются «устаревшая исследовательская инфраструктура», «отсутствие стабильно развивающихся крупных технологических компаний», формирующее отсутствие спроса со стороны промышленности, и как следствие – «низкий уровень коммерциализации» результатов научной деятельности.

Финансовое обеспечение программы на период 2026-2030 гг. составляет 2 948 179,34 тыс. руб. При этом анализ структуры финансирования текущей научной деятельности в регионе, приводимый в программе, свидетельствует о критической зависимости от бюджетных источников (87 % внутренних затрат на исследования и разработки), причём 77 % этой суммы составляют средства федерального бюджета. Данный факт конкретизирует тезис о глубоких ресурсных ограничениях и высокой степени централизации финансовых потоков, что усиливает уязвимость региональной научно-технологической системы.

Значимым с точки зрения подтверждения тезиса об институциональном вакууме (ИПНБ = 0) является содержательный анализ самой программы. Несмотря на декларируемую цель – «формирование системы продвижения научно-технологических разработок и инновационной продукции на рынки», – в структуре документа управление интеллектуальной собственностью не выделено в качестве отдельной стратегической задачи или подпрограммы.

При этом на федеральном уровне уже создана нормативная основа для интеграции новых субъектов в российскую систему охраны интеллектуальной собственности. Как отмечает Е. С. Госьков, Федеральный закон от 29.12.2022 № 615-ФЗ был принят именно «в связи с принятием в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики... и необходимостью в интеграции новых субъектов в систему охраны интеллектуальной собственности Российской Федерации». Ключевым вопросом, который решает данный закон, является «судьба исключительных прав на объекты промышленной собственности, действовавших на территориях... на момент присоединения к Российской Федерации на основании официальных документов Украины» [18, с. 8-9]. Однако наличие рамочного федерального закона не компенсирует отсутствие региональной стратегии и механизмов реализации, что подтверждается выявленным институциональным вакуумом в ДНР (ИПНБ = 0).

Расчёт ИПНБ дал результат, равный 0, что свидетельствует об отсутствии в ДНР специализированной стратегии, закона, регламента управления правами на РИД и рабочего соглашения с Роспатентом. Данные опроса подтверждают субъективное восприятие этой неопределённости: 41,2 % респондентов оценили систему правового регулирования ИС как слабо развитую (1-2 балла из 5). При этом 35,3 % экспертов заявили, что не знают о программах государственной поддержки инноваций и ИС, что указывает на информационно-коммуникационный разрыв с Роспатентом. Ключевым материальным ограничением 64,7 % респондентов назвали нехватку финансовых средств на патентование.

Мезоуровень. Комитет по науке и технологиям (КНТ) ДНР является ответственным исполнителем программы, а руководитель научно-технологического развития (НТР) в лице заместителя Председателя Правительства осуществляет общее руководство. На мезоуровне им делегированы широкие полномочия, включая разработку и реализацию программы, создание инфраструктуры, формирование кадровой политики, активизацию трансфера технологий и управления интеллектуальной собственностью, а также построение межведомственного и партнёрского взаимодействия (п. 2.2 Постановления Правительства ДНР от 29.12.2025 № 133-2). За счёт этого КНТ ДНР выполняет задачи межотраслевой координации и распределения ресурсов, реализуя механизмы горизонтального взаимодействия между региональными научными организациями и промышленностью,

что отличает данный уровень от макро- (федеральное законодательство) и микро- (отдельные исследователи).

Однако возникает вопрос о согласованности этого широкого мандата с реальным институциональным дизайном и полномочиями подведомственных оперативных структур, в частности, ГБУ «Научно-технический центр инноваций и технологий» (НТЦИТ). Как показано ранее, нормативные документы предписывают НТЦИТ выполнение пассивных контрольно-учётных функций, что прямо противоречит декларируемой на уровне правительства задаче активного посредничества и построения «тройной спирали». Таким образом, наблюдается системный разрыв между стратегическими декларациями и операционным уровнем: программа поручает КНТ и руководителю НТР задачи, для выполнения которых подведомственная инфраструктура (ГБУ «НТЦИТ») не обладает необходимыми полномочиями, ресурсами и стимулами. Это подтверждает и усиливает вывод экспертного опроса о неэффективности действующих институтов-посредников.

В качестве ответа на выявленные координационные провалы программа предлагает создание новых гибридных структур – Совета по научно-технологическому развитию и совета молодых учёных ДНР. С точки зрения модели «тройной спирали», это можно интерпретировать как попытку институционализации площадок для сетевого взаимодействия между государством, наукой и потенциально бизнесом. Данная мера адресована к барьеру «сложность поиска промышленных партнёров». Тем не менее, эффективность этих советов будет целиком зависеть от их реального мандата, ресурсного обеспечения и включённости в процесс принятия решений. В противном случае возникает риск их символического создания, что лишь воспроизведёт существующую практику формальных коллегиальных органов без влияния на реальные процессы коммерциализации и трансфера знаний.

Анализ выявил критически низкую оценку действующих институтов-посредников. Средняя оценка результативности организаций инфраструктуры (технопарки, центры трансфера технологий) составила 2,7 балла из 5 (70,6 % оценок ≤ 3). Наиболее острыми барьерами были названы: сложность в поиске промышленных партнёров (47,1 %) и низкий интерес рынка к инновациям (41,2 %). Качественный анализ открытых вопросов показал, что запрос существует не на консультации, а на активные посреднические услуги: «поиск инвесторов», «вовлечение бизнеса». Потенциальное региональное учреждение, ГБУ «Научно-технический центр инноваций и технологий» (ГБУ «НТЦИТ»), не воспринимается экспертами как эффективный координатор, выполняя в большей степени контрольно-учётные функции.

Выявленные в ДНР диспропорции не являются уникальными: они отражают общие институциональные проблемы развития малых регионов России. Как показывают исследования К. С. Волковой и В. Д. Секерина, в большинстве таких регионов модель «тройной спирали» практически не реализуется из-за отсутствия финансовой самостоятельности, недостаточного финансирования НИОКР, слабой научной базы вузов и их изолированности от бизнеса [19, с. 237-238]. Даже в относительно успешных случаях, подобных Егорьевскому технологическому институту, создание работоспособной инновационной системы требует целенаправленных усилий всех участников и остаётся скорее исключением, чем правилом [19, с. 240]. Как подчёркивают А. А. Докукина и А. И. Протасевич, «преобладание внутренних исследований создаёт жёсткие организационные границы. Это лишает компании гибкости, доступа к внешним прорывным знаниям и возможности разделять риски» [20, с. 47].

Следовательно, ситуация в ДНР, где ГБУ «НТЦИТ» нормативно ограничен учётными функциями, а взаимодействие науки и бизнеса минимально, воспроизводит общероссийский тренд, но в наиболее острой, «критической» форме.

В случае с ГБУ «НТЦИТ» Донецкой Народной Республики анализ регламентирующих документов Комитета по науке и технологиям (КНТ) ДНР позволяет выявить устойчивое противоречие между декларируемыми в Уставе целями центра (создание условий для развития инновационного потенциала, формирование инфраструктуры взаимодействия) и его фактическими, нормативно предписанными функциями. Это противоречие объясняет результаты экспертного опроса, в которых ГБУ «НТЦИТ» фигурирует не как активный координатор, а как административный орган.

Действующая система регулирования деятельности ГБУ «НТЦИТ» и подведомственных научных организаций базируется на нескольких ключевых приказах КНТ ДНР, которые в совокупности формируют институциональную рамку, сужающую потенциал центра.

Приказ КНТ ДНР от 27.03.2025 № 46 «Об утверждении Перечня и минимальных значений показателей результативности деятельности научных организаций» выполняет функцию не только оценки, но и легитимации определённой организационной роли. Данный документ институционально обособляет ГБУ «НТЦИТ», выделяя его в единственную организацию «Особого» профиля, результативность которой, согласно тексту приказа, «не выражена базовыми показателями» и требует «специального анализа». Такое выделение признаёт уникальность, и в то же время исключает его из единой системы сопоставимой оценки результативности, а значит, и из логики общего стратегического управления подведомственными организациями. Набор показателей, непосредственно утверждённых для ГБУ «НТЦИТ», составляют индикаторы, связанные исключительно с обработкой документов и административной поддержкой деятельности КНТ ДНР, а именно количество обработанных комплектов документации по НИОКТР, организованных заседаний экспертных советов, зарегистрированных научных работ, подготовленных аналитических записок и отчётов. Значимо, что в перечне полностью отсутствуют показатели, измеряющие влияние центра на региональную инновационную экосистему, такие как количество сделок по трансферу технологий, объём привлечённых внебюджетных инвестиций в инновации, рост числа лицензионных соглашений или уровень удовлетворённости организаций-«клиентов». Таким образом, эффективность ГБУ «НТЦИТ» нормативно привязана к объёму оказанных внутриведомственных услуг, а не к созданию позитивных внешних эффектов для экономики региона.

Приказ КНТ ДНР от 04.04.2025 № 60 «Об утверждении порядка учёта результатов научной, научно-технической деятельности...» детально регламентирует одну из ключевых операционных функций, возложенных на центр. Назначая ГБУ «НТЦИТ» уполномоченной организацией по ведению реестра (п. 2), приказ закрепляет за ним набор следующих процедур: приём заявок и отчётов от организаций, внесение данных, подготовка сводной информации. Критически важно, что в документе отсутствуют нормы, наделяющие центр проактивными полномочиями. ГБУ «НТЦИТ» не уполномочен проводить активный скрининг и экспертизу потенциальной патентоспособности или коммерциализуемости учитываемых результатов, инициировать взаимодействие между правообладателями и потенциальными потребителями из бизнес-среды или оказывать методическую помощь в оформлении заявок на охрану ИС. Фактически, приказ конструирует роль ГБУ «НТЦИТ» как ведомственного архива, обслуживающего замкнутую систему учёта, выход из которой информации для целей коммерциализации нормативно не предусмотрен.

Таким образом, совокупность действующих нормативных актов формирует для ГБУ «НТЦИТ» институциональную ловушку. Вместо оформления его статуса как активного интегратора и агента развития, система регулирования последовательно предписывает ему роль технического исполнителя контрольно-учётных процессов КНТ ДНР. Этот анализ позволяет сделать вывод, что выявленное в ходе опроса экспертов восприятие ГБУ «НТЦИТ» является не субъективной оценкой, а точным отражением его нормативно закреплённой и ограниченной роли в региональной инновационной системе ДНР. Преодоление данного разрыва требует не корректировки отдельных показателей, а принятия нового рамочного документа, который трансформировал бы институциональный образ центра, наделив его полномочиями, задачам построения региональной «тройной спирали».

Микроуровень. Количественный контекст проблемы кадрового дефицита, выявленной в ходе экспертного опроса (64,7 % респондентов указали на отсутствие специалистов по ИС), получает официальное статистическое подтверждение в тексте Государственной программы. Согласно данным, приведенным в п. 2.1, общая численность работников, занятых научными исследованиями и разработками в ДНР в 2024 году, составила 2 171 человек, из которых лишь 104 человека (4,8 %) имели степень доктора наук и 324 человека (14,9 %) – степень кандидата наук. Эти цифры объективируют масштаб вызова, связанного с «старением научных кадров» и дефицитом высокой научной квалификации, усугубляющим проблему отсутствия узкопрофильных специалистов по управлению ИС.

Значимо, что на микроуровне органы власти демонстрируют совпадение в диагностике ключевых проблем с позицией экспертного сообщества. В задачах Постановления Правительства Донецкой Народной Республики от 29 декабря 2025 г. № 133-2 (п. 2.4)² прямо зафиксированы цели «содействия привлечению и удержанию молодёжи в науке» и «формирования региональной системы управления правами на результаты интеллектуальной деятельности». Таким образом, запрос на преодоление кадрового кризиса и институционализацию работы с ИС официально признан.

Однако предлагаемый программой набор инструментов для решения этих задач вызывает критическую оценку с точки зрения их способности преодолеть глубинные институциональные ловушки. Меры сводятся преимущественно к организации конкурсов (например, «Юный изобретатель»), созданию консультационно-совещательных органов (совет молодых учёных) и разработке методических рекомендаций. Подобные инициативы, будучи полезными в качестве символических действий и элементов создания благоприятной среды, не затрагивают системных основ проблемы. Они не меняют материальных стимулов для исследователей, не формируют устойчивый спрос со стороны промышленности, не предусматривают масштабных программ переподготовки кадров в сфере патентного права и коммерциализации и не трансформируют внутренние рутины научных организаций, ориентированные на отчётность, а не на рыночную реализацию результатов. Следовательно, существует риск, что провозглашённые цели останутся на декларативном уровне, а воспроизводство кадрового дефицита и нетоварного отношения к ИС продолжится.

Проблема отсутствия внутренних компетенций признана одной из наиболее острых: 64,7 % респондентов указали на отсутствие в их организации специалистов по патентованию и управлению ИС как на значимый или критический барьер (оценка 4-5). Это подтверждается данными о целях регистрации ИС: доминируют формальные цели («выполнение требований грантов» – 41,2 %, «защита от копирования» – 29,4 %), тогда как рыночно-ориентированная цель «продажа или лицензирование» актуальна лишь для 17,6 %. Это свидетельствует о воспроизводстве рутины восприятия ИС как отчётного, а не коммерческого актива. Систематизация описанных проблем по трём уровням (макро-, мезо-, микро-) представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сводный анализ проблем системы управления ИС в ДНР по трёхуровневой модели
Table 1 – Summary analysis of the problems of the IP management system in the DPR according to a three-level model

Уровень	Ключевая проблема	Ключевой индикатор из опроса	Теоретическая интерпретация
Макро	Институциональный вакуум	ИПНБ = 0; 35,3 % не знают о программах поддержки	«Провал государственной политики», path dependence
Мезо	Неэффективность инфраструктуры	Оценка инфраструктуры = 2.7/5; 47,1 % – сложность поиска партнёра	Разрыв «тройной спирали», отсутствие институтов-посредников
Микро	Кадровый дефицит	64,7 % – нет специалистов; 70,6 % – нетоварные цели регистрации	Дефицит человеческого капитала, институциональная ловушка
Системный итог	Провал коммерциализации	58,8 % – нет опыта; 47,1 % – барьер «поиск партнёра»	Кумулятивный эффект, самовоспроизводящая дисфункция

² Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 29 декабря 2025 г. № 133-2 «Об утверждении Государственной программы Донецкой Народной Республики „Научно-технологическое развитие“» // Официальный сайт Правительства ДНР. URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-29-dekabrya-2025-g-%E2%84%96-133-2-ob-utverzhdenii-gosudarstvennoj-programmy-doneczkoj-narodnoj-respubliki-nauchno-tehnologiche/-doneczkoj-narodnoj-respubliki-nauchno-tehnologiche/?ysclid=mlkmfp6pvr137748269>.

Кумулятивным результатом действия барьеров всех трёх уровней является системный сбой в процессе коммерциализации. 58,8 % опрошенных организаций не имеют никакого опыта коммерциализации РИД. Проекты чаще всего останавливаются на ранних, доконкурентных стадиях: «Идея – Лабораторный образец» (29,4 %). Наиболее сложными этапами признаны поиск финансирования на НИОКР (41,2 %) и поиск промышленного партнёра (47,1 %). Триада барьеров – «нет денег – нет специалистов – нет партнёров» – формирует замкнутый круг, блокирующий выход инноваций на рынок.

Выводы

Проведённое исследование на основе трёхуровневой модели и эмпирических данных позволило выявить и доказать системный характер кризиса управления интеллектуальной собственностью в Донецкой Народной Республике. Проблемы носят не изолированный, а взаимосвязанный и взаимоусиливающий характер: отсутствие чёткой стратегии и ресурсов на макроуровне легитимирует неэффективность инфраструктуры на мезоуровне, что, в свою очередь, консервирует кадровый голод на микроуровне. Итогом является глубокая дисфункция – системный провал коммерциализации, при котором даже сохранившийся научный потенциал не трансформируется в экономические результаты.

Практическая значимость исследования заключается в том, что оно предоставляет органам власти ДНР обоснованную «карту проблем». Предложенная трёхуровневая модель позволяет перейти от общих деклараций к адресным мерам. На макроуровне – разработка и принятие Стратегии развития ИС, заключение соглашения с Роспатентом, создание целевых региональных фондов и грантов на патентование. На мезоуровне – реформа и наделение реальными полномочиями ключевой инфраструктурной организации (ГБУ «НТЦИТ») с переориентацией её на активное посредничество, создание сети «единых окон». На микроуровне – запуск программ целевой подготовки и переподготовки специалистов по управлению ИС, реформа системы вознаграждения авторов, внедрение стимулирующих КРІ для научных организаций.

Полученные выводы могут быть экстраполированы на другие новые субъекты Российской Федерации, сталкивающиеся с аналогичными вызовами интеграции и модернизации своих инновационных систем. Направления будущих исследований могут быть связаны с мониторингом динамики выявленных барьеров после реализации рекомендованных мер, а также с проведением сравнительного анализа с другими индустриальными регионами России.

Список источников / References

1. Казакова А. В. Государственное регулирование сферы интеллектуальной собственности в Российской Федерации // Человек. Знак. Техника: сборник статей III Международного междисциплинарного молодёжного форума, Самара, 15-17 мая 2024 года. Самара: Самарский национальный исследовательский университет им. акад. С. П. Королёва, 2024. С. 90-101. [Kazakova, A. V. (2024). State regulation of the sphere of intellectual property in the Russian Federation. In *Human. Sign. Technique* (pp. 90–101), Proceedings of the III International Interdisciplinary Youth Forum (May, 15–17, 2024), Samara. Samara: Samara National Research University. (In Russian)] EDN: AXAEQU.

2. Бадамшина А. А. Правовые аспекты создания конкурентоспособной научной модели в России: вызовы и решения // Перспективы формирования конкурентоспособной научной модели Российской Федерации: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Саратов, 28 декабря 2025 года. Уфа: ООО «Аэтерна», 2025. С. 127-131. [Badamshina, A. A. (2025). Legal aspects of creating a competitive scientific model in Russia: challenges and solutions. In *Prospects for the formation of a competitive scientific model of the Russian Federation* (pp. 127–131), Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International participation (December, 28, 2025), Saratov. Ufa: Aeterna LLC. (In Russian)] EDN: AQJYHY.

3. Харламов А. В., Сибгатуллин А. Э. Институциональные изменения, обеспечивающие инновационную направленность развития хозяйственной системы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 4(130). С. 21-26.

[Kharlamov, A. V., & Sibgatullin, A. E. (2021). Institutional changes that ensure the innovative orientation of the development of the economic system. *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*, 4(130), 21–26. (In Russian)] EDN: NRRFWM.

4. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с. (Современная институционально-эволюционная теория). [North, D. (1997). *Institutions, institutional changes and the functioning of the economy*. Moscow: Foundation of the economic book "Beginnings", 180 p. (In Russian)] ISBN 5-88581-006-0. EDN: YQDVYE.

5. Вольчик В. В., Маслюкова Е. В. Институциональные изменения и вызовы российской инновационной системы // *Terra Economicus*. 2022. Т. 20, № 4. С. 23–44. [Volchik, V. V., & Maslyukova, E. V. (2022). Institutional changes and challenges of the Russian innovation system. *Terra Economicus*, 20(4), 23–44. (In Russian)] <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2022-20-4-23-44>. EDN: AUZYSF.

6. Кожевников Е. В., Хурматуллина А. Ф. Эволюция взглядов Д. Норта: от марксизма к новой институциональной экономике // *Экономический анализ: теория и практика*. 2025. Т. 24, № 8. С. 209–220. [Kozhevnikov, E. V., & Khurmatullina, A. F. (2025). The evolution of D. North's views: from Marxism to the new institutional economy. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 24(8), 209–220. (In Russian)] <https://doi.org/10.24891/gzdgca>. EDN: GZDGCA.

7. Петров С. А. Развитие экономической ментальности общества сквозь призму эпохи инноваций // *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2020. № 7(47). С. 232–239. [Petrov, S. A. (2020). The development of the economic mentality of society through the prism of the era of innovation. *Skiff. Questions of Student Science*, 7(47), 232–239. (In Russian)] EDN: NIUYPK.

8. Молокова Е. Л., Ляшенко Е. А. Подходы к характеристике процессов диффузии результатов институционального новаторства // *Экономика, предпринимательство и право*. 2023. Т. 13, № 11. С. 4903–4912. [Molokova, E. L., & Lyashenko, E. A. (2023). Approaches to characterizing the processes of diffusion of the results of institutional innovation. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 13(11), 4903–4912. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/epp.13.11.119473>. EDN: RMCSDE.

9. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы // *Экономика и математические методы*. 1999. Т. 35, № 2. С. 3–20. [Polterovich, V. M. (1999). Institutional traps and economic reforms. *Economics and Mathematical Methods*, 35(2), 3–20. (In Russian)] EDN: QOLEBJ.

10. Сухарев О. С. Теория институциональных и экономических дисфункций российской школы: ретроспектива и перспектива // *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. 2021. Т. 16, № 1. С. 19–38. [Sukharev, O. S. (2021). Theory of institutional and economic dysfunctions of the Russian school: a retrospective and perspective. *Bulletin of Perm University. Series: Economics*, 16(1), 19–38. (In Russian)] <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2021-1-19-38>. EDN: QCZLXP.

11. Sultanova M. INNOVATSION RIVOJLANISHNING SPIRAL MODELLARI: UCHTA, TO'RTTA VA BESH HELIX MODELI // *Ilg'or Iqtisodiyot Va Pedagogik Texnologiyalar*. 2025. Vol. 2, No. 3. P. 146–154. [Sultanova, M. (2025). Experimental methods of innovative development: methods of Triple, Four-legged and five-legged therapy. *Journal of Pedagogical Technologies*, 2(3), 146–154. (In Uzbek)] <https://doi.org/10.60078/3060-4842-2025-vol2-iss3-pp146-154>. EDN: WOXQCE.

12. Рутко Д. Ф. Тенденции развития международного научно-технологического сотрудничества: предпосылки и тенденции развития // *Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь: сборник научных трудов. Академия управления при Президенте Республики Беларусь. Том Выпуск 23. Минск: Б. и., 2021. С. 155–178. [Rutko, D. F. (2021). Trends in the development of international scientific and technological cooperation: prerequisites and development trends. *Scientific papers of the Academy of Management under the President of the Republic of Belarus: collection of scientific papers, Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, Minsk: B. I., 23, 155–178. (In Russian)] EDN: VAKDKQ.**

13. Mussagulova, A. (2021). Newly independent, path dependent: The impact of the Soviet past on innovation in post-Soviet states. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(2), 87–105. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1805338>.

14. Крылова Е. В., Карасев М. А. Зарождение и развитие эволюционного подхода в экономической науке // *Прогрессивная экономика*. 2024. № 4. С. 203–213. [Krylova, E. V., & Karasev, M. A. (2024). The origin and development of the evolutionary approach in economics. *Progressive Economics*, 4, 203–213. (In Russian)] https://doi.org/10.54861/27131211_2024_4_203. EDN: CVGXFH.

15. Жабинская И. С., Мартыненко А. С. Провалы рынка и провалы государства с позиции экономической теории // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2020. № 4.

C. 125-134. [Zhabinskaya, I. S., & Martynenko, A. S. (2020). Failures of the market and failures of the state from the standpoint of economic theory. *Scientific and Methodological Electronic Journal "Concept"*, 4, 125–134. (In Russian)] <https://doi.org/10.24411/2304-120X-2020-13008>. EDN: DDVXRR.

16. Радионова Е. А. Эволюция взглядов на роль государства в экономике // Экономика и управление инновациями. 2023. № 2(25). С. 4-13. [Radionova, E. A. (2023). Evolution of views on the role of the state in the economy. *Economics & Innovation Management*, 2(25), 4–13. (In Russian)] <https://doi.org/10.26730/2587-5574-2023-2-4-13>. EDN: JMNCAE.

17. Кирсанова К. А. Контроль и надзор в системе публичного управления России: эволюция правового регулирования и современное состояние // Правовая система и современное законодательство: проблемы, тенденции и перспективы развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 марта 2026 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2026. С. 84-90. [Kirsanova, K. A. (2026). Control and supervision in the Russian public administration system: the evolution of legal regulation and the current state. In *Legal System and Modern Legislation: Problems, Trends and Development Prospects* (pp. 84–90), Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (March, 25, 2026), Penza. Penza: Science and Education (IE Gulyaev G. Yu.). (In Russian)] EDN: AJFBBR.

18. Госьков Е. С. Роль института интеллектуальной собственности в управлении организацией на современном этапе // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2023. № 17. С. 5-15. [Goskov, E. S. (2023). The role of the Institute of intellectual property in the management of an organization at the present stage. *Management of a Modern Organization: Experience, Problems & Prospects*, 17, 5–15. (In Russian)] EDN: QRNXZE.

19. Волкова К. С., Секерин В. Д. Инновационное развитие малых регионов России на базе модели «тройной спирали» // Друкеровский вестник. 2023. № 3(53). С. 235-241. [Volkova, K. S., & Sekerin, V. D. (2023). Innovative development of small regions of Russia based on the "triple helix" model. *Drucker Bulletin*, 3(53), 235–241. (In Russian)] <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2023-3-235-241>. EDN: EPSLFL.

20. Докукина А. А., Протасевич А. И. Ролевая модель взаимодействия акторов экосистемы как перспектива развития тройной спирали инновационного роста // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2026. Т. 23, № 1(145). С. 40-54. [Dokukina, A. A., & Protasevich, A. I. (2026). Role model of ecosystem actors' interaction as a perspective for the development of a triple spiral of innovative growth. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, 23(1-145), 40–54. (In Russian)] <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2026-1-40-54>. EDN: FOORTJ.

Информация об авторе

А. В. Емельяненко – директор ГБУ «НТЦИТ», SPIN-код: 1292-4062.

Information about the author

A. V. Emelyanenko – Director SBI "STCIT", SPIN-code: 1292-4062.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 13.02.2026; одобрена после рецензирования 17.05.2026; принята к публикации 09.06.2026.

The article was submitted 02/13/2026; approved after reviewing 05/17/2026; accepted for publication 06/09/2026.