В Диссертационный совет ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

# ОТЗЫВ

официального оппонента
по диссертации Ена Олега Валерьевича
«Возможности использования патентной аналитики для управления технологическими инновациями организации»,
представленной на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6 «Менеджмент»

**Актуальность темы исследования.**

Рассматриваемая диссертационная работа посвящена разработке методических основ применения патентной аналитики для повышения достоверности и качества управления технологическими инновациями. С точки зрения экономического анализа и финансового контроля, тема исследования обладает высокой актуальностью, поскольку в условиях ограниченности ресурсов и необходимости повышения эффективности бюджетных и корпоративных расходов на НИОКР критически важным становится наличие объективных инструментов верификации и оценки научно-технических проектов и направлений инновационного развития в целом.

Современный этап развития промышленности в России характеризуется курсом на достижение технологического суверенитета и ускоренное внедрение цифровых технологий. В условиях санкционного давления и ограниченности доступа к зарубежным инновациям ключевым фактором конкурентоспособности предприятий становится способность эффективно управлять собственными исследованиями и разработками. Как справедливо отмечается в диссертационной работе, одним из серьёзных препятствий на этом пути является высокая разрозненность научно-технических сведений и отсутствие системных инструментов их аналитической обработки.

Диссертационная работа Ена О.В. предлагает решение этой проблемы за счёт использования патентной аналитики, которая рассматривается не как вспомогательный юридический инструмент, а как полноценный ресурс управления инновациями. Такой ракурс представляется крайне своевременным и практически значимым для предприятий реального сектора экономики, поскольку позволяет руководству опираться на объективные

данные при выборе приоритетов НИОКР и выстраивании кооперационных связей.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

Выносимые на защиту научные результаты обладают высоким уровнем обоснованности. Теоретическая база исследования опирается на фундаментальные труды по менеджменту и управлению инновациями, а также на современные работы в области цифровой трансформации и управления знаниями. В частности, автор опирается на классические положения процессного подхода А. Файоля (планирование, организация, координация, контроль), которые в работе органично дополнены концепциями управления знаниями (И. Нонака, Х. Такеучи), ресурсного подхода (Дж. Барни, Д. Тис) и открытых инноваций (Г. Чесбро). Это позволяет рассматривать патентную аналитику не изолированно, а как элемент общей системы стратегического управления промышленным предприятием.

Методологическая строгость исследования обеспечивается комплексным применением как общенаучных, так и специальных методов. Автор последовательно использует исторический и сравнительный анализ при изучении эволюции патентной аналитики и зарубежного опыта; формализацию и моделирование при построении моделей предметных областей и разработке индикаторов; индукцию и дедукцию при переходе от частных аналитических задач к формированию общей концепции. Важно подчеркнуть, что предложенные модели не являются умозрительными конструкциями: их верификация проведена с использованием эмпирических методов, включая наблюдение за процессами принятия решений в российских организациях, сравнение традиционных и новых подходов, а также экспертные интервью с руководителями проектов.

Особого внимания заслуживает эмпирическая часть работы. Автором проанализированы и обобщены результаты 155 реальных консалтинговых проектов, реализованных в нефтегазовой, транспортной, химической, угольной промышленности, энергетике и ИТ-секторе. География и отраслевой охват этих проектов свидетельствуют о том, что предложенные подходы прошли проверку в условиях различных производственных и организационных контекстов, а не ограничиваются единичным кейсом.

Заслуживает внимания предложенный в третьей главе подход к расчету экономической эффективности. Хотя автор консервативно ограничивается оценкой предотвращенных потерь (что методологически оправдано в стратегическом управлении), сама логика оценки через агрегацию

36 направлений в 5 оснований сокращения затрат полностью соответствует принципам управленческого учета и контроля.

Применённый методический аппарат (включая формализацию, моделирование и экспертные оценки) соответствует поставленным цели и задачам.

**Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций.**

Достоверность выводов подтверждается успешной апробацией предложенных инструментов в рамках Эксперимента Правительства Российской Федерации по экспертно-аналитическому сопровождению научно-технических проектов. Полученные в ходе эксперимента результаты были положительно оценены профильными министерствами и ведомствами (Минпромторг, Минобрнауки, Роспатент), что является независимым свидетельством практической состоятельности методики. Кроме того, автором проведено 22 глубинных интервью с руководителями организаций, что позволило верифицировать теоретические гипотезы на реальных управленческих задачах и учесть точку зрения непосредственных потребителей аналитики. Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке методических основ применения патентной аналитики как нового ресурса управления технологическими инновациями. К наиболее значимым результатам, обладающим признаками новизны, можно отнести следующее:

1. Развитие методического аппарата формализации знаний в области патентной аналитики. Автором предложены модели структурирования предметных областей, которые формируют объективную информационную базу для принятия управленческих решений, что способствует переходу от интуитивного управления к управлению, основанному на фактах.
2. Формулирование новых комбинаций патентных индикаторов и правил их расчёта. Предложенный набор показателей отличается от существующих методик и позволяет более точно оценивать технологические тренды и выявлять перспективные направления для инвестирования в НИОКР.
3. Систематизация задач управления технологическими инновациями, для которых применение патентной аналитики даёт значимый эффект. Каждая задача рассмотрена через призму функций планирования, организации, координации и контроля, что позволяет встроить предложенные инструменты в систему проектного управления.

4. Разработка прикладных сценариев применения патентной аналитики. Представленные сценарии (на примере актуализации программ НИОКР и формирования образовательных программ) содержат описание последовательности шагов и правил применения инструментов, что делает их достаточно инвариантными.

**Значимость для науки и практики.**

Теоретическая значимость работы заключается в углублении представлений о механизмах интеграции аналитических данных в управленческую деятельность. Автор развивает методологию перехода от использования патентной информации в узких правовых целях к её применению в качестве полноценного ресурса стратегического менеджмента. Исследование расширяет теоретическую базу управления инновациями, демонстрируя способы снижения информационной асимметрии при принятии решений.

Практическая значимость исследования подтверждается возможностью применения разработанных методик в реальном секторе экономики. Предложенные инструменты могут быть использованы руководством промышленных предприятий для повышения качества стратегического планирования, оценки рисков и выбора партнёров по кооперации, а также органами государственной власти для совершенствования механизмов экспертизы научно-технических проектов.

**Замечания и дискуссионные положения.**

При изучении диссертации возник ряд вопросов и замечаний:

1. Спорным представляется обоснование научной новизны работы путем отнесения патентной аналитики к новым видам стратегического ресурса (стр. 10). Аналитика - это «…совокупность методов, техник, инструментов и измерений…» (стр. 25). а в качестве ресурса здесь выступают знания, выраженные в патентной информации, что не является новым.

2. Текст главы 1 диссертации насыщен кратким изложением публикаций без необходимого их анализа. Так, на стр. 26, 27 приводится описание содержания глав монографии «Управление интеллектуальной собственностью в экономике знаний: правовое регулирование и коммерциализация», однако анализ, как такой, не проводится. Это же замечание можно отнести и к последующему тексту работы. Отсюда следует вопрос: какие именно публикации позволили автору сделать вывод: «Это свидетельствует о разрыве между теоретическим потенциалом патентной аналитики и её реальным применением в стратегическом управлении» (стр. 6)?

3. При анализе инноваций автор опирается на описание сущности инноваций как любых изменений в продуктах или процессах их производства, которое широко распространено в зарубежной литературе. Однако российский ГОСТ Р 56261-2014 «Инновации. Основные положения» указывает, что к инновациям относятся не любые изменения, а лишь те, в которые направлены на «…реализацию конечных результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений, воплощенных в новом или усовершенствованном продукте, реализуемом на рынке, в новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемом в практической деятельности, а также связанных с этим дополнительных научных исследований и разработок». Данный аспект в работе освещен недостаточно, хотя проблема сочетания исследовательской и производственной деятельности, что является неотъемлемой частью процесса формирования технологических инноваций, обсуждается достаточно широко, что находит свое отражение в концепции организационной амбидекстрии.

4. Диссертационное исследование посвящено применению патентной аналитики для управления технологическими инновациями, однако в работе недостаточно развёрнуто представлен потенциал современных технологий Big Data и генеративного искусственного интеллекта. Учитывая, что патентные массивы по своей природе являются классическим примером больших данных (значительный объём, разнородность, высокая скорость обновления), интеграция инструментов Big Data и больших лингвистических моделей могла бы существенно расширить аналитические возможности предложенной методологии. Например, известны подходы к автоматизированному извлечению сущности изобретений из патентных документов. Потенциал также видится в генерации гипотез о перспективных направлениях развития технологий. Вместе с тем, автор справедливо фокусируется на вопросах надёжности и достоверности данных, и здесь возникает закономерный вопрос: как в предложенной методике предлагается решать проблему «галлюцинаций» генеративных моделей и обеспечивать верификацию получаемых с их помощью результатов? Предусмотрены ли механизмы перекрёстной проверки или участия человека в контуре принятия решений при использовании ИИ-инструментов? Каким образом, по мнению автора, должна развиваться предложенная методология в направлении интеграции с Big Data и генеративным ИИ, чтобы не потерять достигнутый уровень объективности патентной аналитики?

5. В предложенной методике одним из ключевых улучшений заявлен анализ, управляемый инсайтами (insight-driven analysis). Однако именно эта область представляется наименее формализованной. На практике проявление

той или иной технологической тенденции (например, рост патентной активности в определённом сегменте) может быть вызвано разнообразием причин: изменением государственной политики, маркетинговой стратегией конкурента, субсидированием отрасли, сезонным фактором или даже банальным изменением практики патентования. Каким образом в предложенной методике учитывается эта множественность причинно-следственных связей? Предусмотрены ли процедуры, позволяющие отделить «истинный» технологический сигнал от шума или артефактов, связанных с особенностями национальной политики или корпоративных стратегий? Как обеспечивается воспроизводимость и проверяемость инсайтов, получаемых в рамках такого анализа? В противном случае возникает риск, что выводы, сделанные на основе инсайтов, будут носить субъективный характер и не смогут служить надёжной основой для принятия управленческих решений.

Указанные замечания не снижают общей положительной оценки диссертационного исследования.

**Заключение:** Диссертация Ена Олега Валерьевича «Возможности использования патентной аналитики для управления технологическими инновациями организации» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей важное значение для развития науки и практики менеджмента, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842, и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (в редакции приказа от 30 апреля 2025 года № 02-763, приказ об изм. № 02-1313 от 10.07.2025 г.; приказ об изм. № 02-1794 от 17.09.2025 г.), а Ена Олег Валерьевич заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент».

Доктор экономических наук, доцент,
доцент Высшей школы
производственного менеджмента
СПбПУ Петра Великого
«27» октября 2026 г.
И.В. Скворцова
195521, г. Санкт-Петербург, вн.тер. г. муниципальный округ Академическое, ул. Политехническая, д. 29 литера Б
тел. +7 (921) 940-9806, Inga.V.Skvortsova@yandex.ru

ПОДПИСЬ ЗАВЕРЯЮ
Ведущий специалист
по кадрам Рагейко К.Н.
27 10 2026 г.