Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого

Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли

На правах рукописи

Шевченко Наталья Николаевна

Разработка методики стратегического управления инновационным проектом на различных этапах его жизненного цикла

Направление подготовки 38.06.01 Экономика

Код и наименование

Направленность 38.06.01_01 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям)

Код и наименование

НАУЧНЫЙ ДОКЛАД

об основных результатах научно-квалификационной работы (диссертации)

Автор работы: Шевченко Н.Н.
Научный руководитель: д.э.н.,
профессор, Калинина О.В.

Санкт Петербург – 2019

Научно-квалификационная работа выполнена в Высшей школе сервиса и торговли федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Директор ВШ:	Капустина И.В., *Кандидат экономических наук, доцент*
Научный руководитель:	Калинина О.В., *Доктор экономических наук, профессор*
Рецензент:	Барыкин С.Е., *Доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО СПбГМТУ*

С научным докладом можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» и на сайте Электронной библиотеки СПбПУ по адресу: http://elib.spbstu.ru

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность работы

В современном высоко конкурентном мире на первый план выходят инновационные проекты, благодаря которым происходит развитие различных сфер жизнедеятельности. Именно инновации являются катализатором развития всех направлений. Инновационные проекты обеспечивают социальное, экономическое и политическое развитие не только отдельно взятой компании, но и страны в целом. Продукт или технология могут быть инновационными как в рамках отдельно взятой компании, так и для рынка или отрасли в целом. В настоящее время даже отдельно взятая инновация может полностью изменить рынок, либо создать новый. Девяносто процентов хороших инновационных идей погибают на этапе внедрения. Во многом это связано с отсутствием грамотного, системного управления проектом на всех этапах жизненного цикла инновации, начиная от инновационной идеи, заканчивая промышленным применением инновационного продукта. И в связи с этим особенно остро возникает вопрос каким образом осуществлять стратегическое управление инновационным проектом? Как обеспечить успешное продвижение и внедрение инновационного проекта на всех этапах его жизненного цикла?

Цель и задачи исследования

Целью данного диссертационного исследования разработка методики управления инновационным проектом на различных этапах его жизненного цикла.

Задачи работы:

- Провести терминологический анализ категории «инновация», «инновационный проект»;
- Выявить и проанализировать основные факторы, сдерживающие инновационное развитие компании и определить основные источники возникновения стратегических инноваций;

- Проанализировать понятие «риск», создать их классификацию при работе с инновационным проектом;
- Сформировать перечень контрольных вопросов для тестирования концепции проекта;
- Определить поэтапный метод работ и задач инновационного проекта;
- Выявить ключевые KPI для проведения оценки эффективности инновационного проекта;
- Сформировать состав команды для работы над инновационным проектом и определить их должностные обязанности для продуктовой компании.

Научная новизна

- Систематизирована информация о понятии «инновации», предложено усовершенствованное определение «инновации», выявлены факторы, сдерживающие развитие инноваций в компании;
- Определён план по разработке системы стратегического управления инновациями;
- Сформирована классификация рисков при работе с инновационным проектом;
- Предложена схема обоснования концепции инновационного проекта;
- Разработана схема этапов разработки инновационного проекта;
- Создана универсальная структура команды управления инновационным проектом для fmcg-компании.

Теоретическая и практическая значимость

Теоретическая значимость работы состоит в исследовании и развитии теоретических положений и методов стратегического управления инновационными проектами на предприятиях реального сектора экономики.

Практическая значимость работы состоит в формировании методики стратегического управления инновационными проектами в зависимости от этапа его развития, которая может быть использована на пищевых предприятиях, занимающихся изготовлением и выпуском продукции.

Апробация работы

Результаты, полученные в рамках работы над диссертацией, были опубликованы в 5 работах. Отдельные теоретические и методические положения диссертационного исследования применяются в процессе работы над инновационными проектами в компании Arla Foods amba.

Публикации

По теме научно-квалификационной работы было опубликовано 5 статей, две из которых - в изданиях из перечня рецензируемых научных журналов ВАК

Представление научного доклада: основные положения

1. Сформирована схема этапов разработки инновационного проекта;
2. Разработана схема обоснования концепции инновационного проекта;
3. Сформированы ключевые параметры успешности инновационного продукта;
4. Представлена система драйверов инновационной деятельности;

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается актуальность выбранной темы диссертационного исследования, характеризуется степень ее разработанности, определяются цели и задачи, осуществляется выбор предмета и объекта исследования.

В **первой главе** проведён анализ теоретических основ определения инновации российских и международных авторов. Систематизированы данные о различных классификациях инноваций. Определена сущность и структура управления инновационными проектами на предприятиях реального сектора экономики. Проведён анализ теоретических концепций стратегического управления инновациями в организациях.

Во **второй главе** проведён сравнительный анализ методик управления проектной деятельностью. Исследованы методик измерения эффективности инновационного проекта. Проанализированы методы оценки рисков при управлении инновационным проектом.

В **третьей главе** разрабатывается методика стратегического управления инновационными проектами на различных этапах его жизненного цикла (на примере компании Arla Foods amba). Сформированы показатели методов оценки эффективности инновационных проектов. Создаётся система управления рисками при управлении инновационным проектом.

Объекты, (предмет) и методы исследования

Объектом исследования предприятия реального сектора экономики.

Предметом исследования являются этапы разработки и управления инновационным проектом и процессы, возникающие между ними.

Результаты и их обсуждение

Проанализированы виды инновационной деятельности и принципы, на которых она базируется. Сформулированы основные проблемы, которые тормозят иновационное развитие компании, а именно:

1. Невысокий уровень развития законодательства, регулирующего и защищающего инновационные разработки;
2. Отсутствие единой системы оценки эффективности инновационных проектов и стратегической системы управления;
3. Чрезмерная концентрация на оперативных бизнес-процессах и отсутствие системы стратегического управления инновациями;
4. Недостаточный уровень инвестиционной активности для реализации инновационных проектов;
5. Недостаточный уровень компетентности сотрудников в области управления инновациями.

Определены шаги, необходимые для создания системы стратегического управления инновациями в компании:

1. Разъяснить всем сотрудникам, что в компании понимается под инновациями;

2. Определить и донести до персонала цели компании, которые должны быть достигнуты в результате осуществления инновационной деятельности;

3. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду. Необходимо собрать информацию о событиях, которые могут оказать влияние на деятельность компании;

4. Спрогнозировать необходимость инноваций в компании. Необходимо определить тенденции развития с помощью анализа прошедших и настоящих событий. С помощью прогнозирования можно предсказать грядущие изменения в продуктах, технологиях, действиях конкурентов и использовать их при прогнозировании будущего положения компании. Данный прогноз должен формироваться как рабочей группой по инновациям, так и службой маркетинга;

5. Составить план инноваций в компании. В первую очередь, данный план должен коррелироваться с общим планом и стратегией развития компании, с кадровыми, производственными, маркетинговыми и инвестиционными стратегиями. В инновационным план должны включаться самые перспективные и экономически целесообразные инновационные идеи, которые не поглотят все ресурсы, но в то же время принесут максимальную прибыль компании. В данный план обязательно должны включаться все этапы инновационного проекта с указанием жизненного цикла;

6. После того, как инновационный план был составлен, необходимо определить допустимые отклонения при внедрении инновационных активностей и допустимые пути их осуществления;

7. В рамках составленного плана также необходимо сформировать пул критериев, на основании которых могут анализироваться альтернативные инновации. Компания должна сравнивать инновационные проекты на основании определенного набора параметров, таким образом выбирая наиболее эффективный;

8. После выбора наиболее эффективного инновационного проекта, компании следует начать его внедрение. Определяется пул необходимых ресурсов, назначаются ответственные сотрудники и сроки выполнения каждого этапа;
9. На финальном этапе компании необходимо контролировать и анализировать полученные результаты. Контроль над процессом реализации проекта является одним из самых главных аспектов при стратегическом управлении инновациями. Этот этап необходим для получения обратной связи и возврата к предыдущим этапам проекта в случае необходимости. Решение о внедрении инноваций в компании должно приниматься обдуманно и соответствовать миссии и целям компании, иначе компания рискует потратить ресурсы и нивелировать желание сотрудников предлагать инновационные идеи.

Проведён сравнительный анализ методик управления проектной деятельностью, таких как метод критической цепи, метод agile, адаптивные рамки проекта, метод шести сигм, система Kanban, метод гибкой разработки scrum, PRINCE 2 (таблица 1).

Название метода	Преимущества	Недостатки	Размер проектов	Степень адаптивности	Фокус метода
Метода критической цепи	Выполнение работ значительно ускоряется, сокращается продолжительность проектов, и, соответственно, реализуется большее количество проектов.	У менеджеров зачастую возникает сложность в использовании буферов, исполнители могут противиться работе в условиях строгих временных рамок. Может возникать погоня за исполнением все большего количества проектов, в результате чего будет возникать некорректная система многозадачности.	Для средних и больших	Низкая	На следовании дедлайнам
Метод Agile	Главное внимание уделяется требованиям заказчика. Выстраивается тесная взаимосвязь между участниками проекта.	Не все сотрудники готовы работать в постоянном взаимодействии. Для того, чтобы использовать agile, необходимо перестраивать процессы всей организации и внедрять их повсеместно	Для любых	Высокая	На разработке востребованного продукта, удовлетворяющего требованиям заказчика

		внутри компании.			
Использование адаптивных рамок проекта (Adaptive Project Framework).	Позволяет разрабатывать востребованный продукт, удовлетворяющий интересы пользователей.	Не уделяется достаточное внимание процессу планирования, что может привести к упущенной выгоде и повышает потенциальные риски проекта. Высокая зависимость от эффективности управления человеческими ресурсами.	Для любых	Высокая	На разработке востребованного продукта, удовлетворяющего требованиям заказчика
Модель шести сигм	Обеспечивает рост активностей для бездефектного производства. Возможно применение для всех процессов в проекте. Предоставляет поэтапное решение проблем.	Высокая эффективность в некоторых случаях может возникать в связи с изначально низким уровнем качества. Эффективны только в проектах с директивной культурой управления.	Для средних и больших	Низкая	На соблюдении дедлайнов и стандартов качества
Система Kanban	Высокая адаптивность метода. Особенно эффективна для сплочённых	Отсутствие жёстких дедлайнов может привести к задержкам в проекте.			

	проектных команд с отлаженной коммуникацией. Наглядность метода позволяет постоянно видеть задачи проекта. Снижение количества запасов.	Подходит для команд, обладающих самоконтролем и ориентированных на результат.			
Метод Scrum	Позволяет изменять требования к продукту на любом этапе работы. Удобен в использованииРазвивают эффективную коммуникацию между членами проектной группы.	Не всегда команда само мотивирована. Нет плана по работе с непредвиденными рисками.	Для любых	Высокая	На раскрытии потенциала проектной группы, создании продукта, соответствующим требованиям заказчика
PRINCE2	Чёткая структура управления. Сбалансированно принятие решений в связи с наличием проектного комитета.	Не подходит для участников проекта, не знающих английский язык	Для крупных	Низкая	На следовании делайнам и бюджетам

Таблица 2. Сравнительная таблица методов управления проектами

Рассмотрены следующие методики измерения эффективности инновационного проекта: система сбалансированных показателей, система бортового табло, система улучшения и измерения производительности, пирамида эффективности, модель Синка и Туттла, анализа среды функционирования, динамические методы оценки эффективности, основанные на модели дисконтирования, метод реальных опционов, статистические методы оценки эффективности.

Произведён анализ теоретических основ определения риск российских и международных авторов. На основании проведённого анализа разработана классификацию рисков при управлении инновационными проектами (рисунок 1):

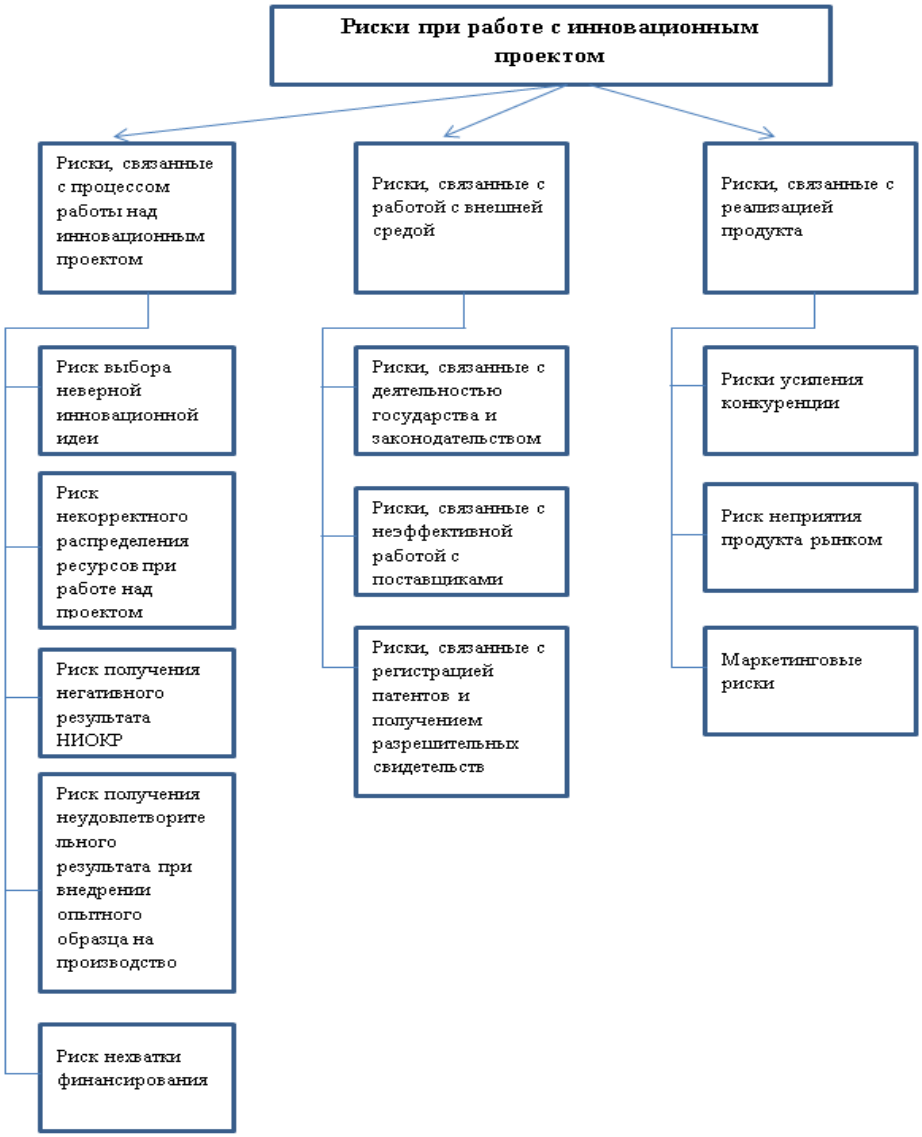

Рисунок 1. Классификация рисков при работе с инновационным проектом

Данная схема позволяет проанализировать риски комплексно как во внутренней, так и внешней среде, каждый из этих рисков можно декомпозировать и детализировать в зависимости от конкретного проекта.

Создана сравнительная таблица методов управления рисками, определив их преимущества и недостатки.

Название метода	Суть метода	Преимущества	Недостатки
Избежание	Заключается в осуществлении мероприятий, которые полностью исключают наступление данного риска (отказ от использования заёмных средств, от работы с определёнными партнёрами, от некоторых финансовых сделок).	Может эффективно использоваться при работе рисками, способными нанести непоправимый ущерб проекту.	Данная политика может решать компанию дополнительных источников прибыли, и, соответственно, снижать темпы экономического развития.
Лимитирование	Установление определённых рамок на выполнение некоторых видов операций в соответствии с политикой компании и договорными условиями с контрагентам	Не требует высоких финансовых затрат, отражает внутреннюю политику проекта.	Введение ограничений можт приводить к потенциальному недополучению прибыли.
Хеджирование	Есть два вида: хеджирование покупкой и	Может быть эффективно использован при	Фьючерсы не могут полностью обеспечить защиту

	продажей. Первый вид заключается в покупке фьючерса, который страхует от повышения цен в будущих периодах. Хеджирование продажей заключается в непосредственной продаже на реальном рынке, и в рамках страхования от потенциально снижения цен производится продажа срочных документов.	работе с валютными рисками.	от колебаний рыночных цен. Возникает дополнительный уровень операционных и клиринговых издержек.
Диверсификация	Распределение рисков с помощью распределения средств по разным составным частям проекта.	Один из самых менее затратных методов работы с рисками. Снижает негативное влияние портфельных рисков.	Неэффективен при работ ес систематическими рисками (налоговый, инфляционный).
Трансферт	Заключается в передаче отдельных видов рисков другим организациям, для которых степень его влияния ниже, с помощью заключения	Эффективен в случае возможности применения лизинговых контрактов и наличии заинтересованных компаний.	Возможна высокая цена услуг по передаче рисков, а также длительный поиск организаций, заинтересованных в такой сделке.

	договров.		
Диссипация	Заключается в распределении рисков между стратегическими партнёрами компании для разделения ответственности за каждый этап проекта.	Высокий уровень адаптивности метода, может использоваться для различных видов риска.	Сложное построение процесса контроля над партнёрами и затратами.
Самострахование	Заключается в создании страховых фондов внутри проекта для покрытия потенциальных убытков.	Позволяет быстро и оперативно возместить финансовые потери.	Замораживает или тратит значительные денежные средства, которые могут быть использованы в более критических для инноваицонного проекта ситуациях.
Внешнее страхование	Защита интересов с помощью страхования с помощью специальных страховых компаний с помощью страховых взносов.	Эффективен на любом этапе работы над инновационным проектом.	Довольно высокая стоимость использования услуш страховых компаний.

Таблица 2. Сравнительная таблица методов управления рисками

На основе проведённых исследований разработана схема этапов разработки инновационного продукта (рисунок 2).

Рисунок 2. Этапы разработки инновационного проекта

Определена структура драйверов инновационной деятельности при исследовании внутренней и внешней среды (рисунок 3).

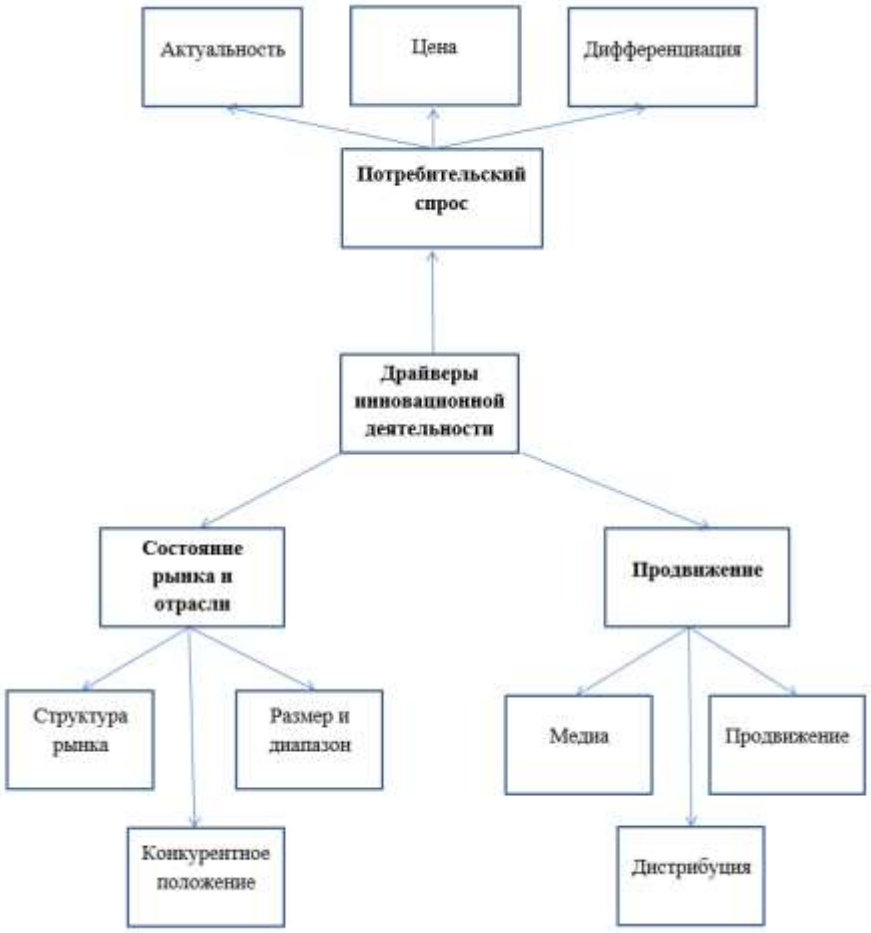

Рисунок 3. Драйверы инновационной деятельности

Сформированы ключевые показатели успешности инновационного продукта:

- Актуальность – степень соответствия инновации нуждам потребителя;
- Надёжность – степень выполнения инновацией обещанной выгоды;
- Дифференциированность – степень отличия от конкурентов в одной категории и наличие уникальных характеристик;
- Ценность – приносит ли инновация выгоду, соответствующую своей цене;
- Уровень представленности на рынке;
- Внутриорганизационная эффективность.

При работе над анализом концепции инновационного проекта в fmcg-компании необходимо сформировать проектную команду, которая сможет оценить риски с каждого аспекта проекта. Структура команды и их функциональные обязанности представлены в таблице 3.

Участники проекта	**Зона ответственности**
Менеджер проекта	**Контролировать и проверять ход проекта на соответствие поставленным целям и задачам** • Управлять работой менеджеров проектной группы; • Принимать решения в рамках проекта; • Делегировать полномочия в рамках проекта; • Обеспечивает нормы, правила и культуру для работы в проектной группе; • Предоставлять всю необходимую информацию и презентовать проект инвесторам и другим заинтересованным лицам; • Контролировать затраты по проекту и следить за графиком его выполнения; • Вести проектную документацию.
Служба маркетинга	**Обеспечивать разработку и реализацию правильной продуктовой концепции правильной целевой группе** • Определить и подтвердить потенциал рынка; • Разработать концепцию, формат и дизайн упаковки; • Управлять товарными знаками (использование текущих и регистрация новых); • Обеспечение прибыльности продукта; • Разработка стратегии запуска продукта на рынок и обеспечение корректной коммуникации с потребителем.
Служба разработки продукта	**Обеспечить разработку корректного продукта с требуемым уровнем качества** • Трансформация маркетинговой концепции продукта в

Участники проекта	Зона ответственности
	технические характеристики; • Разработка продукта и процесса; • Работать совместно с инженерами, менеджерами по закупкам, менеджерами по продуктам для правильного выбора ингредиентов, упаковки и оборудования; • Обеспечение и контроль запуска пилотных и промышленных производств; • Совместная работа с производственной площадкой для соответствия поставленным требованиям; • Разработать спецификацию на продукт.
Отдел закупок	**Обеспечить приобретение необходимой упаковки и ингредиентов у благонадёжных поставщиков** • Разработать упаковочное решение совместно с менеджером по упаковке • Выбирать ингредиенты и поставщиков совместно с разработчиками продукта для обеспечения прибыльности и высокого качества;
Отдел упаковки	**Обеспечить корректный выбор упаковки в соответствии с оборудованием и общей концепцией проекта;** • Тестировать упаковку совместно с отделом разработки продукта, маркетингом, производством и службой снабжения; • Проводить оценку упаковки.
Производственная служба	**Обеспечивать бесперебойный выпуск продукции соответствующего качества и минимизировать инвестиции в оборудование** • Проводить оценку производственного оборудования; • Обеспечивать условия для пилотных выпусков продукта; • Обеспечить соблюдение интересов производственной площадки; • Контролировать качество продукции
Инженерно-техническая служба	**Осуществить закупку, установку и ввод в эксплуатацию производственного оборудования** • Оценить возможные варианты процессов и упаковки; • Провести анализ текущих возможностей совместно с производственной службой; • Определить размер необходимых инвестиций; • Провести анализ инвестиционных рисков и обеспечить проведение пилотных и промышленных запусков.
Служба снабжения и доставки	**Обеспечить своевременную доставку корректному контрагенту.** • Оценить упаковочные решения и провести транспортные испытания; • Разработать план доставок; • Построить единый процесс товарооборота между производством, складской и логистическими службами.

Таблица 3. Структура проектной группы при работе над инновационным проектом

Построены сводные таблицы для каждой стадии проекта для того, чтобы иметь ориентир, какие действия и на какие вопросы необходимо отвечать проектной команде.

<u>Стадия исследования внутренней и внешней среды</u>

	Стадия исследования внутренней и внешней среды
Тип работ	Выявление неудовлетворённых потребительских потребностей, разочарований в существующих продуктах, пожеланий к изменению или улучшению.
Научно-исследовательские цели	Выявить мотивацию покупателей и барьеры к покупке определённой категории товаров
Ключевой вопрос для ответа	Каким образом компания может удовлетворить потребности или решить проблемы потребителей с помощью своего продукта?
Метод исследования	Кабинетные исследования, изучение макро и микро трендов, проведение глубинных интервью, наблюдение за процессом покупок и конечным использованием в домохозяйстве

Таблица 4. Стадия исследования внутренней и внешней среды

<u>Стадия создания концепции (этап 1)</u>

	Стадия определения потенциальной концепции
Тип работ	Определение потенциальных инновационных возможностей для бизнеса
Научно-исследовательские цели	Собрать и проанализировать всю доступную информацию о рынке и представленности конкурентов для определения масштаба проекта и бизнес-целей
Ключевой вопрос для ответа	Какие тренды и возможности существуют на рынке?
Метод исследования	Кабинетное исследование, экспертное наблюдение, опросы покупателей

Таблица 5. Стадия создания концепции (этап 1)

Стадия создания концепции (этап 2)

	Стадия исследования потенциальной концепции	**Стадия создания концепции**
Тип работ	Детальное определение концепции инновационного проекта	Разработка и персонализация профилей потенциальных групп потребителей
Научно-исследовательские цели	Систематизация данных о конкретных ожиданиях потребителя от инновационного продукта, выявление потенциальных мотивов и барьеров для приобретения и использования	Качественное и количественное определение целевой аудитории
Ключевой вопрос для ответа	Каким образом потребители покупают и используют продукты для удовлетворения своих потребностей, какие вызывают положительные и отрицательные эмоции в процессе потребления? Какие существуют предложения на рынке и какова их ценность для покупателя?	Как мы можем описать нашего целевого потребителя? Насколько наше предложение будет соответствовать их реальным потребностям?
Метод исследования	Экспертные интервью, опросы покупателей, наблюдения в магазине	Кабинетное исследование, анкетирование потребителей

Таблица 6. Стадия создания концепции (этап 2)

Стадия определения требований к продукту

	Стадия определения требований к продукту
Тип работ	Создания профиля продукта
Научно-исследовательские цели	Определение качественных и количественных характеристик продукта
Ключевой вопрос для ответа	Какой проект концепции и продукта лучше всего отвечает запросам потребителей, как мы можем его улучшить? Какое экономическое обоснование для данного продукта и созданной концепции?

Метод исследования	Быстрое прототипирование, проведение творческих семинаров совместно с потребителями, мозговой штурм.

Таблица 7. Стадия определения требований к продукту

<u>Стадия разработки инновационного продукта</u>

	Стадия разработки инновационного продукта		
Тип работ	Тестирование продукта	Работа с упаковкой	Определение стратегии ценообразования
Научно-исследовательские цели	Определить, создать, оценить и оптимизировать органолептические свойства продукта. Определить и оптимизировать производство продукта.	Определить вид, форму, дизайн и вид упаковки.	Определить эластичность спроса и оптимальное ценовое позиционирование
Ключевой вопрос для ответа	Какой вкус, консистенцию, цвет и другие параметры предпочитает потребитель? Какова общие впечатления и предпочтения по продукту?	Как потребитель оценивает упаковку / функциональность? Имеет ли дизайн достаточно выдающийся эффект? Это передает правильные ценности?	Какая будет оптимальная цена на новый продукт?
Метод исследования	Слепая дегустация, отзывы об использовании продукта, тесты по потребительскому использованию в домашних условиях	Тесты по потребительскому использованию в домашних условиях, тесты виртуальной покупки	Тесты виртуальной покупки

Таблица 8. Стадия разработки инновационного продукта

<u>Стадия реализации</u>

	Стадия реализации инновационного продукта
Тип работ	Запуск промышленного производства и составление маркетингового плана продвижения
Научно-исследовательские цели	Запуск и оптимизация производства с наибольшей эффективностью, построение бренда и реализация бренд-

	плана
Ключевой вопрос для ответа	Каким образом необходимо производить продукт? Каким образом можно улучшить запуск и вывод продукта на рынок? Какие каналы сбыта и способы продвижения наиболее эффективны?
Метод исследования	Мозговой штурм, анкетирование потребителей

Таблица 9. Стадия реализации

<u>Стадия оценки</u>

	Стадия оценки
Тип работ	Отслеживание проекта после его запуска
Научно-исследовательские цели	Оценка результатов запуска и последующая корректировка действий
Ключевой вопрос для ответа	Соответствует ли продукт заявленным свойствам? Соответствует ли он бизнес целям компании? Эффективны ли используемые каналы продвижения и реализации?
Метод исследования	Отчёты аналитических агентств по продажам, исследования о лояльности и осведомлённости о бренде.

Таблица 10. Стадия оценки

Заключение

Главный результат представленной работы заключается в исследовании и разработке методики стратегического управления инновационным проектом на различных этапах его жизненного цикла, которая может применяться для различных компаний реального сектора экономики.

Наряду с этим, в работе были получены следующие результаты:

1.Раскрыто понятие инновации и риск;

2. Сформированы принципы, на которых базируется инновационная деятельность;

3. Определены факторы, сдерживающие развитие инновационной деятельности в организации;

4. Выявлены шаги, необходимые для создания системы стратегического управления инновациями;

5. Разработана классификация рисков при управлении инновационными проектами;

6. Создана схема этапов разработки инновационного продукта;

7. Выявлены ключевые драйверы инновационной деятельности;

8. Определён перечень работ и целей на каждом этапе проекта.

Список работ, опубликованных по теме научно-квалификационной работы (диссертации)

Публикации в изданиях, рецензируемых ВАК

1. Шевченко Н. Н. Особенности стратегического управления инновационными проектами в современных условиях//НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА, 2018. - №12. – С.36-43;
2. Шевченко Н.Н. Классификация рисков и методы их определения при управлении инновационными проектами//Инновации и инвестиции, 2019. - №4. – С. 30-33.

Публикации в других изданиях

Статьи в рецензируемых журналах РИНЦ:

1. Шевченко Н.Н. Особенности использование технологии Agile при управлении инновационными проектами//Современные аспекты экономики, 2018.- №12(256). – С. 19-21;
2. Шевченко Н.Н. Дорожная карта как инструмент управления инновационным продуктом//Современные аспекты экономики, 2018. - №12(256). – С. 24.-26;
3. Шевченко Н.Н., Калинина О.В., Скрябина С.М. Понятие подрывных инноваций и предпосылки их возникновения в компании// сборник докладов «Неделя науки СПбПУ», 2019. – С. 213-216.

Аспирант Шевченко Н.Н.