

Управление стоимостью инновационных проектов на основе каскадного подхода в системе корпоративных финансов

Cost Management of Innovative Projects Based on a Cascade Approach in the Corporate Finance System

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-1-74–81

Получено: 20 ноября 2025 г. / Одобрено: 27 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 марта 2026 г.

Гамарник И.А.

Магистрант программы «Экономика высокотехнологичных предприятий промышленности», специалист кафедры государственных и муниципальных финансов, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва, e-mail gamarnik.ia@rea.ru

Баурина С.Б.

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва, e-mail

Gamarnik I.A.

Master's Degree Student, Program "Economics of High-Tech Industrial Enterprises", Specialist of the Department of State and Municipal Finance, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail gamarnik.ia@rea.ru

Baurina S.B.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail

Аннотация

Статья посвящена разработке модели управления стоимостью инновационных проектов, основанной на модифицированном каскадном подходе. Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления противоречия между требованием финансовой дисциплины и гибкостью, необходимой для управления в условиях высокой неопределенности. Предлагаемая модель интегрирует методологию освоенного объема (EVM) для оперативного контроля и систему ключевых показателей эффективности (KPI) для итоговой оценки на каждом этапе жизненного цикла проекта. Модель предусматривает поэтапное финансирование и контроль через систему «ворот», что позволяет принимать обоснованные решения о продолжении, корректировке или прекращении проекта. Практическая значимость работы заключается в предоставлении инструментария для повышения предсказуемости финансовых результатов и минимизации рисков перерасхода бюджетов в корпоративной среде, обеспечивая стратегическое соответствие инновационных инициатив целям создания стоимости компании.

Ключевые слова: управление стоимостью, инновационные проекты, каскадный подход, освоенный объем (EVM), ключевые показатели эффективности (KPI), корпоративные финансы, финансовый контроль, управление проектами, стоимость компании.

Abstract

The article focuses on developing a cost management model for innovation projects based on a modified cascade approach. The research is relevant due to the need to resolve the contradiction between the requirement for financial discipline and the flexibility needed for management under high uncertainty. The proposed model integrates the Earned Value Management (EVM) methodology for operational control and a system of Key Performance Indicators (KPI) for the final assessment at each stage of the project life cycle. The model involves phased funding and control through a stage-gate system, enabling informed decisions on project continuation, adjustment, or termination. The practical significance of the work lies in providing tools to improve the predictability of financial results and minimize the risks of budget overruns in a corporate environment, ensuring the strategic alignment of innovation initiatives with the company's value creation goals.

Keywords: cost management, innovation projects, cascade approach, earned value management (EVM), key performance indicators (KPI), corporate finance, financial control, project management, company value.

ВВЕДЕНИЕ

В современной динамичной экономической среде инновационная деятельность становится ключевым фактором конкурентоспособности и долгосрочного роста компаний. Однако, управление инновационными проектами сопряжено с существенными трудностями, главная из которых заключается в фундаментальном противоречии между необходимостью строгого финансового контроля, обеспечивающего рациональное использование ограниченных ресурсов, и требованием гибкости, обусловленной высокой степенью неопределенности и итеративным характером исследований и разработок. Классические каскадные подходы к управлению стоимостью, обеспечивающие дисциплину исполнения бюджета, зачастую критикуются за недостаток адаптивности, в то время как исключительно гибкие методологии могут приводить к размыванию финансовой ответ-

ственности и рискам несанкционированного перерасхода средств в корпоративной среде.

Актуальность проблемы подтверждается многочисленными примерами банкротств крупных компаний, таких как *Nokia*, *Enron* и *WorldCom*, где одной из ключевых причин кризиса стали ошибки в управленческих решениях и недостаточный контроль над проектами и стратегиями. В связи с этим особую важность приобретает разработка эффективных систем оценки и контроля, позволяющих своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры. В научной литературе проблемам управления стоимостью и оценки эффективности проектов уделяется значительное внимание. Так, методология управления освоенным объемом (*Earned Value Management — EVM*) предлагает инструментарий для интеграции управления содержанием, расписанием и стоимостью проекта на основе ана-

лиза трех ключевых показателей: запланированного объема, освоенного объема и фактической стоимости [4, с. 60].

Несмотря на наличие проработанных методик, наблюдается дефицит исследований, направленных на их интеграцию в рамках единой модели, адаптированной под жизненный цикл инноваций. Существующие подходы часто либо излишне жестки, либо, напротив, не обеспечивают необходимого уровня финансовой прозрачности и прогнозируемости для интеграции в систему корпоративных финансов.

Целью данной статьи является разработка модели управления стоимостью инновационных проектов, основанной на модифицированном каскадном подходе. Данная модель призвана сочетать дисциплину поэтапного финансового контроля с элементами гибкости, позволяя принимать обоснованные решения о продолжении, корректировке или прекращении финансирования на каждом этапе жизненного цикла проекта.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: выявление специфических рисков и факторов, влияющих на формирование и контроль стоимости инновационных проектов; разработка поэтапной модели управления стоимостью, интегрирующей инструменты *EVM* для оперативного контроля и *KPI* для итоговой оценки на каждом этапе жизненного цикла инновационного проекта.

Практическая значимость работы заключается в предложении конкретного инструментария для финансовых директоров и проектных офисов, позволяющего повысить предсказуемость финансовых результатов, минимизировать риски перерасхода бюджетов и обеспечить стратегическое соответствие инновационных инициатив целям создания стоимости компании.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическая основа исследования включает системный подход, методы сравнительного и структурно-функционального анализа, а также синтез теоретических и практических положений управления проектами и корпоративными финансами.

Научная новизна данной статьи состоит в разработке интегрированной модели управления стоимостью инновационных проектов, которая синтезирует дисциплину каскадного подхода с гибкостью, необходимой для условий высокой неопределенности.

Научные выводы и результаты исследования могут быть полезны исследователям в области управ-

ления проектами, инновационного менеджмента и корпоративных финансов для дальнейшей разработки гибридных моделей управления. Практическая значимость заключается в предоставлении руководителям проектов, финансовым директорам и проектным офисам конкретного инструментария, позволяющего повысить финансовую дисциплину, предсказуемость результатов и стратегическую согласованность инновационных инициатив с целями создания стоимости компании. Модель может быть внедрена в корпоративных системах бюджетирования и управления портфелем проектов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Ключевой проблемой управления инновационными проектами в корпоративной среде является фундаментальное противоречие между двумя организационными парадигмами. С одной стороны, эффективное управление стоимостью требует жесткости традиционных систем финансового контроля, обеспечивающих дисциплину исполнения бюджета и предсказуемость денежных потоков. С другой стороны, сама природа инноваций, характеризующаяся высокой степенью неопределенности, итеративностью процессов НИОКР и необходимостью постоянной адаптации к меняющимся условиям, диктует потребность в гибкости методологий управления. Классический каскадный подход, обеспечивающий строгую последовательность этапов и четкое финансовое планирование, критикуется за свою ригидность и сложность внесения изменений в уже утвержденный план, что делает его малоприменимым в условиях динамичной инновационной деятельности. В то же время широкое распространение гибких *Agile*-методов, хотя и соответствует итеративной природе инноваций, зачастую создает значительные риски для финансовой прозрачности и ослабляет бюджетный контроль в корпоративной среде, где требуется строгая отчетность и обоснование инвестиций.

Это противоречие формирует своего рода «управленческий вакуум» для инновационных проектов: существующие методики либо излишне жестки и не адаптивны, либо излишне гибки и не обеспечивают необходимого уровня финансовой дисциплины. В результате возникает острая потребность в разработке адаптированных методик управления стоимостью, которые интегрировали бы поэтапный финансовый контроль, характерный для каскадной модели, в корпоративную финансовую систему, но при этом обладали бы достаточной гибкостью для эффективного управления в условиях неопределенности. Отсутствие таких интегрированных моделей

приводит к перерасходу бюджетов, срыву сроков и, как следствие, к снижению общей эффективности инновационной деятельности компании.

Действительно, инновационные проекты обладают принципиальными отличиями от традиционных инвестиционных проектов, что формирует особые требования к системе управления их стоимостью. Ключевые особенности включают: высокую степень неопределенности и рисков, проявляющуюся в невозможности точного предсказания результатов НИОКР и реакции рынка; сложность точной оценки первоначальных затрат и доходов из-за отсутствия исторических аналогов; итеративный характер НИОКР, требующий постоянной корректировки содержания работ и бюджетов; а также значительное влияние нематериальных активов и компетенций команды на формирование стоимости, что затрудняет применение традиционных финансовых методов контроля.

Особого внимания заслуживает прямое влияние высокой неопределенности на точность бюджетирования. Данная специфика требует фундаментального пересмотра классических подходов через создание управленческих резервов и использование итеративных методов прогнозирования. В отличие от традиционного жесткого бюджетирования, модифицированный каскадный подход предусматривает выделение специальных управленческих резервов, находящихся в распоряжении руководства компании и распределяемых по результатам контроля на ключевых этапах. Это позволяет оперативно финансировать непредвиденные работы без пересмотра всей бюджетной базы проекта [14, с. 39].

Параллельно применяются итеративные методы прогнозирования, в частности, расчет прогнозной оценки по мере завершения (*EAC*) в рамках методологии освоенного объема [18, с. 889]. На каждом контрольном этапе производится пересчет общего прогноза стоимости проекта на основе фактических результатов. Например, при индексе выполнения стоимости (*ИВСТ*) 0,80 прогнозная стоимость будет определена как (1).

$$EAC = \text{Бюджет} / \text{ИВСТ}. \quad (1)$$

Такой подход позволяет руководству получать постоянно уточняемый финансовый прогноз по мере снижения неопределенности в ходе реализации проекта и принимать обоснованные решения о дальнейшем финансировании. Таким образом, специфика инновационных проектов требует перехода от статичного бюджетирования к динамической системе управления стоимостью, органично сочетающей

элементы каскадного контроля с гибкостью итеративного прогнозирования [3].

Классическая каскадная модель, основанная на строгой последовательности этапов проекта — от инициации и планирования к реализации, контролю и завершению, — демонстрирует свою ограниченность при управлении инновационными проектами. Ее жесткая структура, предполагающая фиксацию всех требований и параметров на начальной стадии, вступает в противоречие с итеративной природой и высокой неопределенностью инноваций, делая ее неприменимой в чистом виде [2, с. 22]. Ответом на эту критику стала эволюция каскадного подхода, результатом которой явилась *Stage-Gate* модель, становящаяся ключевым организационным решением для управления инновациями. Данная модель сохраняет системность и контролируемость классического подхода, но вносит в него необходимую гибкость. Она разбивает проект на отдельные содержательные этапы (стадии), между которыми располагаются контрольные точки — «ворота» (гейты) [10, с. 1].

Каждый гейт выполняет функцию фильтра и точки принятия стратегических решений. На основе комплексного анализа достигнутых результатов, включая данные о освоенном объеме (*EVM*), фактические затраты и пересмотренные прогнозы, руководство компании принимает взвешенное решение о дальнейшей судьбе проекта: продолжить финансирование и перейти к следующей стадии, утвердить изменения в содержании, бюджете или сроках, либо полностью прекратить проект, минимизируя таким образом будущие финансовые потери. Эта модель трансформирует линейный процесс в серию управляемых итераций, обеспечивая поэтапный контроль стоимости в условиях неопределенности.

Первоначальный этап управления стоимостью инновационного проекта в рамках модифицированного каскадного подхода представляет собой стадию инициации и концептуальной оценки. Основной целью данного этапа является осуществление первичного отбора и фильтрации перспективных идей для их последующего развития, что позволяет минимизировать потенциальные финансовые потери за счет раннего отклонения неперспективных инициатив.

На данном этапе реализуется комплекс аналитических действий, направленных на формирование предварительного экономического обоснования проекта. Ключевые действия включают:

- 1) проведение предварительной оценки рыночного потенциала инновационной идеи;
- 2) выполнение структурированного анализа рынка по методологии *TAM/SAM/SOM*, где:

- *TAM (Total Available Market)* характеризует общий объем рынка,
 - *SAM (Serviceable Available Market)* отражает долю рынка, доступную для освоения,
 - *SOM (Serviceable Obtainable Market)* представляет реально достижимую долю рынка;
- 3) осуществление высокоуровневого расчета ключевых финансовых показателей;
 - 4) формирование заключения о принципиальной осуществимости и экономической целесообразности проекта.

Результатом этапа является утвержденная концепция проекта, получающая дальнейшее финансирование для перехода к этапу детального планирования, либо обоснованное отклонение неперспективной инициативы. При этом положительное решение принимается при выполнении условия $NPV > 0$ и достижении целевых значений *ROI*, установленных в корпоративной стратегии компании.

После успешного прохождения концептуальной оценки проект переходит на этап детального планирования, где формируется комплексное финансовое обоснование и создается система метрик для оперативного управления стоимостью. На данном этапе выполняется разработка детализированного бюджета проекта, включающего прямые и косвенные затраты, а также управленческие резервы для покрытия неопределенностей, характерных для инновационных проектов. Параллельно формируется график финансирования, синхронизированный с календарным планом проекта и денежными потоками компании [11, с. 2].

Особое внимание уделяется определению системы базовых показателей для контроля стоимости. Устанавливаются плановые значения основного параметра освоенного объема (*Planned Value - PV*) для последующего применения методологии *EVM*. Одновременно определяются целевые значения ключевых показателей эффективности (*KPI*) в соответствии с разработанной классификацией: показатель полученной прибыли (2); показатель полученной выручки (3); показатель соблюдения сроков (4).

$$KPI4 = \frac{\text{Фактическая прибыль}}{\text{Плановая прибыль}} \times 100\% \quad (2)$$

$$KPI5 = \frac{\text{Фактическая выручка}}{\text{Плановая выручка}} \times 100\% \quad (3)$$

$$KPI8 = \frac{\text{Факт. время выпол-я}}{\text{План. время выполнения}} \times 100\% \quad (4)$$

Дополнительно осуществляется расчет уточненных значений интегральных финансовых показателей (*NPV*, *IRR*, срок окупаемости) [6, с. 22] на основе

детализированных данных о затратах и доходах. Результатом этапа становится утвержденный финансовый план проекта, служащий базисом для последующего контроля выполнения работ и расходования средств, а установленные плановые значения *PV* и *KPI* создают основу для объективной оценки отклонений и принятия обоснованных управленческих решений в рамках модели.

Центральным элементом предлагаемой модели управления стоимостью инновационных проектов является этап реализации и поэтапного контроля, основной целью которого выступает обеспечение оперативного мониторинга использования ресурсов и минимизация финансовых потерь через систематическое выявление отклонений и своевременное принятие корректирующих решений.

В рамках данного этапа проект структурируется на последовательные фазы, завершение каждой из которых маркируется проведением контрольной точки. На каждом гейте осуществляется комплексный аналитический процесс, включающий три ключевых компонента.

1. *Комплексный аудит по методу освоенного объема (EVM)*. Методика предусматривает расчет системы взаимосвязанных показателей. Анализ временных параметров включает определение отклонения по срокам (*ОСР*) как разности между освоенным объемом (*ОО*) и запланированным объемом (*ЗО*), а также вычисление индекса выполнения сроков (*ИВСР*) через отношение *ОО* к *ЗО*. Например, значение $ИВСР = 0,67$ объективно свидетельствует о выполнении лишь 67% запланированных работ к моменту контроля [9, с. 127]. Финансовая составляющая оценивается через отклонение по стоимости (*ОСТ*), рассчитываемое как разность между *ОО* и фактической стоимостью (*ФС*), и индекс выполнения стоимости (*ИВСТ*), определяемый отношением *ОО* к *ФС*. Показатель $ИВСТ = 0,80$ наглядно демонстрирует, что на каждый фактически затраченный рубль получено результатов стоимостью лишь 80 копеек. Завершает финансовый анализ прогнозирование итоговой стоимости проекта через расчет прогнозной стоимости при завершении (*EAC*) по формуле (5) [5, с. 60].

$$EAC = \text{Бюджет} / \text{ИВСТ} \quad (5)$$

2. *Мониторинг операционных KPI*. Параллельно с *EVM*-анализом осуществляется оценка дополнительных показателей эффективности, позволяющих выявить глубинные причины наблюдаемых отклонений. Анализируется показатель работы персонала (*KPI3*), рассчитываемый как отношение фактически

отработанных часов к плановым значениям в процентном выражении [19, с. 283]. Систематически отслеживаются показатели удовлетворенности персонала (*KPI1*) и клиентов (*KPI2*), измеряемые на основе регулярного анкетирования. Такой комплексный мониторинг позволяет установить корреляцию между человеческим фактором, качеством результатов и финансовыми показателями проекта.

3. Стратегическое принятие решений. На основе консолидированных данных финансового и операционного анализа руководство компании получает возможность принимать объективные стратегические решения. В зависимости от результатов оценки возможны три сценария: утверждение перехода на следующую фазу с выделением запланированного финансирования, полное прекращение проекта в случае выявления критических отклонений, либо направление на доработку с требованием представить скорректированный план [7, с. 150].

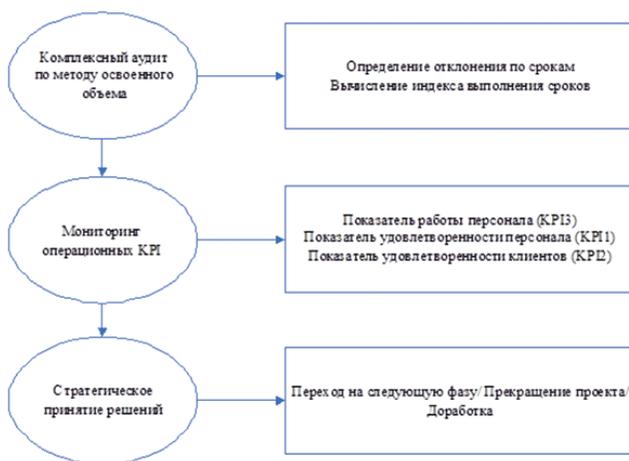


Рис. 1. Механизм реализации поэтапного контроля в рамках 3 гейта

Источник: разработано автором.

Представленный механизм поэтапного контроля создает сбалансированную систему управления, позволяющую сочетать необходимую гибкость в условиях инновационной неопределенности с финансовой дисциплиной, характерной для корпоративной среды [17, с. 25]. Регулярный аудит на контрольных точках обеспечивает прозрачность использования средств и создает основу для обоснованного принятия стратегических решений о дальнейшей судьбе проекта.

Завершающей стадией управления стоимостью инновационного проекта является этап завершения и постаудита, основной целью которого выступает системное подведение итогов реализации проекта и извлечение уроков для совершенствования управления будущими инициативами.

На данном этапе осуществляется комплексный анализ достигнутых результатов через призму, установленных на этапе планирования ключевых показателей эффективности. Проводится расчет фактических значений финансовых и операционных *KPI* (*KPI4–KPI10*), включая показатель:

- полученной прибыли (*KPI4*);
- полученной выручки (*KPI5*);
- объема сделанной работы (*KPI6*);
- соблюдения бюджета (*KPI7*);
- соблюдения сроков (*KPI8*);
- бракованной продукции (*KPI9*);
- стоимости единицы продукции (*KPI10*) [3, с. 398].

Каждый показатель анализируется в динамике через сравнение фактических значений с плановыми показателями, утвержденными на этапе детального планирования. Полученные данные систематизируются в комплексном отчете об эффективности проекта, содержащем не только финансовые результаты, но и анализ причин выявленных отклонений.

В соответствии с рассмотренной методикой [3, с. 397] осуществляется расчет общего интегрального показателя успешности проекта по формуле (6)

$$KPI = \Sigma(KPI_i)/11, \quad (6)$$

где i изменяется от 1 до 11. Например, расчетное значение общего *KPI* на уровне 78% объективно свидетельствует об общей успешности проекта, но одновременно указывает на наличие конкретных зон для последующего улучшения. Такой интегральный показатель позволяет осуществлять сравнительный анализ эффективности различных проектов в портфеле компании и формировать базу знаний для оптимизации системы управления инновационной деятельностью [3, с. 397].

Результатом этапа становится формализованный отчет, содержащий выводы об эффективности применяемых подходов к управлению стоимостью и рекомендации по совершенствованию методологии управления для будущих инновационных проектов.

Предлагаемая модель управления стоимостью инновационных проектов органично интегрируется в систему корпоративного бюджетирования через их включение в инвестиционный бюджет компании. Ключевой особенностью является применение принципа каскадного финансирования на этапе реализации, при котором бюджет выделяется не одновременно, а поэтапно — по результатам положительного прохождения контрольных точек [13, с. 70]. Такой подход позволяет минимизировать финансовые риски компании, поскольку средства выделяются под конкретные, достигнутые результаты, а не



Рис. 2. Интегрированная модель управления стоимостью инновационных проектов

Источник: составлено автором.

под прогнозные показатели. Для управления неопределенностью создается целевой управленческий резерв, находящийся в распоряжении финансового директора и используемый для утверждения дополнительного финансирования исключительно по результатам объективного анализа на гейтах [8, с. 109].

Модель обеспечивает эффективное управление денежными потоками за счет синхронизации плановых и фактических показателей проекта с общим денежным потоком компании [1, с. 148]. Финансирование каждой последующей фазы проекта осуществляется только после получения положительного решения на соответствующем гейте, что делает движение денежных средств прогнозируемым и контролируемым [12, с. 88]. Такой механизм позволяет финансовой службе точно планировать отток денежных средств, оптимизировать использование финансовых ресурсов и избегать кассовых разрывов, связанных с одновременным финансированием нескольких перспективных, но ресурсоемких инновационных инициатив [16, с. 405].

Успешная реализация инновационных проектов оказывает непосредственное влияние на рост рыночной стоимости компании. Разработанная модель

позволяет оценивать их вклад не только с помощью традиционных показателей [20, с. 106] инвестиционной привлекательности (NPV , IRR), но и через призму стоимостно-ориентированных показателей, таких как экономическая добавленная стоимость (EVA) и денежная добавленная стоимость (CVA). Это позволяет количественно оценить [15, с. 57], создает ли проект реальную добавленную стоимость для акционеров, превышающую стоимость привлеченного капитала, и тем самым обосновать его стратегическую значимость для компании в рамках концепции управления, основанной на стоимости.

4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило разработать интегрированную модель управления стоимостью инновационных проектов, основанную на модифицированном каскадном подходе, и выявить ее научную и практическую значимость. Основным научным результатом стала разработка комплексной модели, органично синтезирующей методологию освоенного объема (EVM) для оперативного контроля процесса выполнения работ и систему ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки итоговых результатов. Данный синтез позволил преодолеть традиционный разрыв между процессным контролем и оценкой эффективности, характерный для многих существующих подходов к управлению инновационными проектами.

С практической точки зрения, предложенная модель повышает финансовую дисциплину и предсказуемость инновационных проектов за счет внедрения поэтапного финансирования и регулярного контроля на основе объективных данных. Механизм *stage-gate* с применением EVM -анализа и мониторинга KPI позволяет своевременно выявлять отклонения, пересматривать прогнозы стоимости (EAC) и принимать обоснованные решения о продолжении, корректировке или прекращении проектов, что минимизирует финансовые потери компании. Кроме того, модель обеспечивает стратегическое выравнивание управления проектами с корпоративными финансами и целями создания стоимости через интеграцию в инвестиционный бюджет, синхронизацию денежных потоков и использование стоимостно-ориентированных показателей (EVA , CVA) для оценки вклада проектов в увеличение рыночной стоимости компании. Перспективные направления дальнейших исследований включают разработку гибридных моделей управления стоимостью, сочетающих элементы каскадного и гибкого подходов; исследование влияния цифровизации на процессы управления стоимостью с использованием техноло-

гий искусственного интеллекта и анализа больших данных; адаптацию предложенной модели для управления стоимостью проектов в стартапах и условиях венчурного финансирования; а также изучение вли-

яния факторов организационной культуры и зрелости проектного управления на эффективность внедрения интегрированной модели управления стоимостью.

Литература

1. Глебова О.В. Подходы к формированию портфеля инновационных проектов [Текст] / О.В. Глебова, К.С. Галкина // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: Материалы Международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 19 ноября 2014 года. — Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского гос. техн. ун-та им. Р.Е. Алексеева, 2014. — С. 148–149.
2. Добролежа Е.В. Анализ трансформации критериев формирования перечня системообразующих предприятий [Текст] / Е.В. Добролежа, А.А. Рябченко // Донецкие чтения 2021: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы VI Международной научной конференции, Донецк, 26–27 октября 2021 года. Т. 5. Ч. 1. — Донецк: Изд-во Донецкого нац. ун-та, 2021. — С. 21–23.
3. Зайцев И.А. KPI инновационного проекта [Текст] / И.А. Зайцев, А.Л. Лебедев, О.Р. Семикова // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях: Материалы II Международной научно-практической конференции, Москва, 28 октября 2019 года / Отв. ред. И.Л. Сурат. — М.: Дашков и К, 2019. — С. 395–400.
4. Кондратович О.Ю. Особенности реализации инновационного проекта [Текст] / О.Ю. Кондратович // Самарская областная студенческая научная конференция: тезисы докладов, Самара, 15–26 апреля 2024 года. — СПб.: Эко-Вектор, 2024. — С. 60–61.
5. Кравченко А.Н. Управление стоимостью проектов через типизацию отдельных процессов [Текст] / А.Н. Кравченко, О.В. Салимов // Техничко-технологические проблемы сервиса. — 2022. — № 4. — С. 57–62.
6. Рябченко А.А. диагностический инструментарий по оценке сбалансированности социально-экономического развития региона [Текст] / А.А. Рябченко // Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. — 2023. — № 1. — С. 12–31.
7. Рябченко А.А. Использование информационных технологий в банковском обслуживании корпоративных клиентов [Текст] / А.А. Рябченко, И.Е. Шапиро // Оценка социально-экономического развития: опыт и перспективы: Тезисы докладов и выступлений III Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Донецк, 04–05 апреля 2019 года / Общ. ред. О.Н. Головинова. — Донецк: Изд-во Донецкого нац. ун-та, 2019. — С. 149–151.
8. Рябченко А.А. Мониторинг деятельности системообразующих предприятий как основа сбалансированного развития региона [Текст] / А.А. Рябченко // Социальные и экономические системы. — 2022. — № 6-7. — С. 101–115.
9. Селезнев А.С. Роль и место инноваций в повышении капитализации [Текст] / А.С. Селезнев // Экономика строительства. — 2023. — № 9. — С. 125–131.
10. Ситенкова Д.И. Управление проектами экономического характера как прерогатива инновационного обновления народного хозяйства России [Текст] / Д.И. Ситенкова, В.Н. Круглов // Дневник науки. — 2024. — № 4.

References

1. Glebova O.V. Approaches to Forming a Portfolio of Innovation Projects / O.V. Glebova, K.S. Galkina // Current Issues in Economics, Management, and Innovations: Materials of the International Scientific-Practical Conference of Scholars, Specialists, University Professors, Postgraduates, Students, Nizhny Novgorod, November 19, 2014. Nizhny Novgorod: R.E. Alekseev Nizhny Novgorod State Technical University, 2014, pp. 148–149.
2. Dobrolezha E.V. Analysis of the Transformation of the Criteria for Forming the List of System-Forming Enterprises / E.V. Dobrolezha, A.A. Ryabchenko // Donetsk Readings 2021: Education, Science, Innovation, Culture and Challenges of Modernity: Materials of the VI International Scientific Conference, Donetsk, October 26–27, 2021, vol. 5. Part 1. Donetsk: Donetsk National University, 2021, pp. 21–23.
3. Zaitsev I.A. KPI of an Innovation Project / I.A. Zaitsev, A.L. Lebedev, O.R. Semikova // Current Problems of Economic and Management Development in Modern Conditions: Materials of the II International Scientific-Practical Conference, Moscow, October 28, 2019 / Responsible Editor I.L. Surat. M.: Dashkov and Co. Publishing and Trading Corporation, 2019. Pp. 395–400.
4. Kondratovich O.Yu. Features of Implementing an Innovation Project // Samara Regional Student Scientific Conference: Abstracts, Samara, April 15–26, 2024. SPb.: Eco-Vector LLC, 2024, pp. 60–61.
5. Kravchenko A.N. Project Cost Management through Standardization of Individual Processes / A.N. Kravchenko, O.V. Salimov // Technical and Technological Problems of Service. 2022, no. 4, pp. 57–62.
6. Ryabchenko A.A. Diagnostic Tools for Assessing the Balance of Socio-Economic Development of a Region // Bulletin of the Research Institute of the Humanities under the Government of the Republic of Mordovia. 2023, no. 1, pp. 12–31.
7. Ryabchenko A.A. The Use of Information Technologies in Banking Services for Corporate Clients / A.A. Ryabchenko, I.E. Shapiro // Assessment of Socio-Economic Development: Experience and Prospects: Abstracts of Reports and Presentations of the III International Scientific-Practical Conference of Students and Young Scientists, Donetsk, April 04–05, 2019 / General Editorship O.N. Golovinova. Donetsk: Donetsk National University, 2019, pp. 149–151.
8. Ryabchenko A.A. Monitoring the Activities of System-Forming Enterprises as a Basis for Balanced Regional Development // Social and Economic Systems. 2022, no. 6-7, pp. 101–115.
9. Seleznev A.S. The Role and Place of Innovation in Increasing Capitalization // Construction Economics. 2023, no. 9, pp. 125–131.
10. Sitenkova D.I. Management of Economic Projects as a Prerogative for the Innovative Renewal of the Russian National Economy / D.I. Sitenkova, V.N. Kruglov // Science Diary. 2024, no. 4.
11. Sorokina A.M. Adaptation of Innovation Project Management Methods in Russian Companies Using the Waterfall Cascade Model / A.M. Sorokina, S.S. Sorokin // Polytechnic Youth Journal. 2024, no. 6.
12. Chistyakova K.A. Practical Methods of Managing the Implementation of Innovative Projects Based on the Use of Jira

11. *Сорокина А.М.* Адаптация методов управления проектами инновационной деятельности в Российских компаниях с помощью каскадной модели Waterfall [Текст] / А.М. Сорокина, С.С. Сорокин // Политехнический молодежный журнал. — 2024. — № 6.
12. *Чистякова К.А.* Практические методы управления реализацией инновационных проектов на основе использования программного обеспечения “Jira” [Текст] / К.А. Чистякова, В.В. Юдин // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. — 2023. — № 1. — С. 80–93. — DOI: 10.28995/2782-2222-2023-1-80-93
13. *Чулков Д.Н.* Управление стоимостью инновационного проекта. Освоенный объем [Текст] / Д.Н. Чулков // Аудитор. — 2014. — № 7. — С. 69–71.
14. *Цей Н.* Оценка уровня инновационности инвестиционных проектов [Текст] / Н. Цей // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — 2010. — № 3-2. — С. 38–41.
15. *Шевченко С.Г.* Новые подходы к управлению инновационными проектами во взаимодействии с ФПИ РВК [Текст] / С.Г. Шевченко // Креативная экономика. — 2012. — № 6. — С. 54–58.
16. *Яшин С.Н.* Особенности оценки стоимости капитала инновационно развивающегося бизнеса компании [Текст] / С.Н. Яшин, Е.В. Кошелев, А.А. Иванов // Финансы и кредит. — 2020. — Т. 26. — № 2. — С. 396–409. — DOI: 10.24891/fc.26.2.396
17. *Kukushkin S.N.* Corporate innovation system / S.N. Kukushkin, V.V. Yankovskaya // International Journal of Advanced Studies. 2016, vol. 6, no. 2, pp. 17–40. DOI: 10.12731/2227-930X-2016-2-17-40
18. *Nikolenko T.Yu.* Financial Management Procedure for Enterprises Contemplating Innovative Projects / T.Yu. Nikolenko, L.V. Semina // Russian Engineering Research. 2023, vol. 43, n. 7, pp. 887–890. DOI: 10.3103/s1068798x23070250
19. *Orlova K.Yu.* Venture capital management: integrated assessment of the innovation projects and portfolio building // Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. 2019, vol. 8, no. 3, pp. 282–285. DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0067
20. *Shichkov A.* Innovative Enhancement of an Engineering Business: Operation Cycle Method // Scientific Israel — Technological Advantages. 2016, vol. 18, no. 4, pp. 100–111.
- Software / K.A. Chistyakova, V.V. Yudin // Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management, and Law of the Russian State University for the Humanities. 2023, no. 1, pp. 80–93. DOI: 10.28995/2782-2222-2023-1-80-93
21. *Chulkov D.N.* Management of the Cost of an Innovative Project. Mastered volume // Auditor. 2014, no. 7, pp. 69–71.
22. *Tsej N.* Assessment of the level of innovation of investment projects // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. 2010, no. 3-2, pp. 38–41.
23. *Shevchenko S.G.* New approaches to the management of innovative projects in cooperation with the RVC FPI // Creative economy. 2012, no. 6, pp. 54–58.
24. *Yashin S.N.* Features of Assessing the Capital Value of an Innovative Developing Company's Business / S.N. Yashin, E.V. Koshelev, A.A. Ivanov // Finance and Credit. 2020, vol. 26, no. 2, pp. 396–409. DOI: 10.24891/fc.26.2.396
25. *Kukushkin S.N.* Corporate innovation system / S.N. Kukushkin, V.V. Yankovskaya // International Journal of Advanced Studies. 2016, vol. 6, no. 2, pp. 17–40. DOI: 10.12731/2227-930X-2016-2-17-40
26. *Nikolenko T.Yu.* Financial Management Procedure for Enterprises Contemplating Innovative Projects / T.Yu. Nikolenko, L.V. Semina // Russian Engineering Research. 2023, vol. 43, no. 7, pp. 887–890. DOI: 10.3103/s1068798x23070250
27. *Orlova K.Yu.* Venture capital management: integrated assessment of the innovation projects and portfolio building // Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. 2019, vol. 8, no. 3, pp. 282–285. DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0067.
28. *Shichkov A.* Innovative Enhancement of an Engineering Business: Operation Cycle Method // Scientific Israel — Technological Advantages. 2016, vol. 18, no. 4, pp. 100–111.