

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-89>

УДК 330.341.1:005.8

**Комчатних Олена Вікторівна**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4755-904X>**Сербенюк Денис Ярославович**

аспірант,

Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5943-2077>**Olena Komchatnykh, Denys Serbeniuk**

National Transport University

**ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ:  
СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ****INNOVATION PROJECTS:  
ESSENCE AND MANAGEMENT APPROACHES**

**Анотація.** У статті узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності інноваційних проєктів та обґрунтовано особливості їх управління в умовах високої невизначеності й ризику. Доведено, що інноваційні проєкти характеризуються новизною результату, ітеративністю розвитку, багатовимірністю ризиків і підвищеною роллю знань та людського капіталу в забезпеченні результативності. Проаналізовано обмеження класичних підходів до управління проєктами, орієнтованих на детальне планування та жорсткий контроль параметрів, і визначено переваги гнучких методик в умовах мінливих вимог і динамічного середовища. Обґрунтовано доцільність застосування гібридних моделей управління як механізму поєднання стратегічної визначеності з операційною адаптивністю та контекстного вибору управлінських інструментів. Визначено ключові умови реалізації інноваційних проєктів у сучасному економічному середовищі.

**Ключові слова:** інновації, інноваційні проєкти, управління проєктами, невизначеність, управління ризиками, гнучкі методології, гібридні моделі управління проєктами, адаптивне управління проєктами.

**Summary.** The article systematizes theoretical approaches to defining the essence of innovation projects and substantiates the specific features of their management under conditions of high uncertainty and risk. Innovation projects are interpreted as a distinct type of project activity aimed at creating and implementing new or significantly improved products, technologies, or organizational solutions. Their defining attribute is the novelty of outcomes, which generates substantial technical, market, organizational, and strategic uncertainty. Unlike conventional projects, innovation initiatives cannot be fully formalized at the outset due to incomplete information, evolving stakeholder expectations, and the absence of established implementation patterns. Their development is inherently iterative and involves continuous refinement of objectives, design decisions, resource allocation, and expected results. The study emphasizes the multidimensional nature of risks in innovation projects, encompassing technological, financial, organizational, and market dimensions. Risk is conceptualized not only as a potential threat but also as a source of opportunity, which necessitates adaptive governance mechanisms and flexible decision-making processes. The limitations of traditional project management approaches based on comprehensive upfront planning and strict control of time, cost, and scope are identified. Although such approaches ensure structural clarity and procedural stability, their applicability diminishes in highly dynamic and knowledge-intensive environments. Agile methodologies, characterized by iterative planning, incremental value delivery, and continuous feedback, enhance responsiveness to change but cannot be regarded as universally applicable solutions. The research substantiates the relevance of hybrid project management models that integrate structural discipline with operational flexibility. The effectiveness of hybrid approaches depends on contextual factors, managerial competencies, organizational readiness, and the integration of risk management into strategic and operational decision-making processes.

**Keywords:** innovation, innovative projects, project management, uncertainty, risk management, agile methodologies, hybrid project management models, adaptive project management.

**Постановка проблеми.** В умовах структурних трансформацій економіки, посилення конкуренції та цифровізації господарської діяльності інноваційні проекти стають ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств. Саме через їх реалізацію формується здатність організацій адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати довгострокові конкурентні переваги. Водночас інноваційні ініціативи характеризуються високим рівнем новизни, невизначеності та багатовимірних ризиків, що ускладнює досягнення запланованих результатів і підвищує вимоги до управлінських механізмів.

Традиційні підходи до управління проектами, орієнтовані на детальне попереднє планування та жорсткий контроль параметрів, виявляються недостатньо ефективними в умовах змінності вимог і обмеженої інформації, що є типовим для інноваційних проектів. Водночас гнучкі методики, попри їх адаптивність, не завжди забезпечують належний рівень стратегічної узгодженості та ресурсної дисципліни. Таким чином, виникає суперечність між потребою в структурованості управління та необхідністю адаптивного реагування на зміни, що особливо загострюється в українських реаліях економічної нестабільності та ресурсних обмежень.

Зазначене зумовлює наукову проблему визначення сутності інноваційних проектів як специфічного об'єкта управління та обґрунтування доцільності застосування адаптивних і комбінованих підходів до їх реалізації з урахуванням особливостей функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У науковій літературі інноваційні проекти розглядаються як особливий різновид проектної діяльності, що характеризується високим рівнем новизни та невизначеності. Пітер Ф. Друкер підкреслює системний характер інновацій та їх зв'язок із цілеспрямованим використанням змін як джерела розвитку [2]. Клейтон М. Крістенсен, Майкл Е. Рейнор та Рорі Макдональд обґрунтовують роль інновацій як чинника трансформації ринків і формування конкурентних переваг [1].

Проблематика ризиків інноваційних проектів детально висвітлена у працях Яна А. Кейзера та Й.І.М. Галмана, які доводять багатовимірний характер ризиків та необхідність їх системної діагностики на ранніх стадіях реалізації проекту [6; 7]. Девід Гіллсон розглядає ризик як поєднання загроз і можливостей, що є принципово важливим для управління інноваційними ініціативами [5]. Еволюція підходів до управління проектами в умовах зростаючої невизначеності відображена в дослідженнях Торе Дюбо та Торгейра Дінгсойра, які обґрунтовують ефективність ітеративних і гнучких методик [3]. Пабло Серрадор

і Джеффри К. Пінто підтверджують наявність позитивного зв'язку між застосуванням Agile-практик і показниками успішності проектів [8]. Роберт К. Висоцький аргументує доцільність використання адаптивних та гібридних моделей управління в проектах із високим рівнем новизни [9].

Вітчизняні дослідження зосереджені на адаптації підходів до управління інноваційними проектами в умовах українських підприємств. О.М. Собко та Ж.М. Жигалкевич із Є.Є. Єфімовою аналізують особливості впровадження інновацій та управління ризиками в національному економічному середовищі [10; 11]. Таким чином, існуючий науковий доробок підтверджує специфіку інноваційних проектів як об'єкта управління та обґрунтовує необхідність поєднання класичних і гнучких підходів, однак питання їх інтеграції в межах цілісної моделі управління залишаються недостатньо опрацьованими.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності інноваційних проектів та обґрунтування доцільності застосування адаптивних і комбінованих підходів до управління ними в умовах високої невизначеності й ризику з урахуванням сучасних викликів розвитку підприємств.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Інноваційні проекти доцільно розглядати як особливий тип проектної діяльності, спрямований на створення та впровадження нових або істотно вдосконалених продуктів, технологій чи організаційних рішень. Їх визначальною ознакою є новизна результату, що зумовлює підвищений рівень невизначеності щодо технічних характеристик, строків реалізації, витрат та економічного ефекту. На відміну від традиційних проектів, де параметри результату можуть бути детально визначені на етапі планування, в інноваційних ініціативах повна формалізація змісту на початковій стадії є обмеженою.

Новизна об'єкта створення передбачає роботу в умовах неповної інформації та поступове уточнення управлінських рішень у процесі реалізації. Такий характер розвитку відповідає системному розумінню інновації як організованого пошуку та використання можливостей змін [2]. В умовах мінливих вимог та невизначеності доцільним є застосування ітеративних механізмів планування та коригування рішень, що підтверджується результатами емпіричних досліджень гнучких підходів до управління проектами [3].

Специфіка інноваційних проектів проявляється також у характері ризиків. Якщо в традиційних проектах ризики здебільшого пов'язані з відхиленнями від визначених параметрів строків, витрат чи якості, то в інноваційних проектах вони мають багатовимірний характер і охоплюють технологічні, організаційні та ринкові аспекти [7].

У сучасній теорії управління ризиками ризик трактується як подія, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки для досягнення цілей проєкту [5], що є особливо релевантним для інноваційних ініціатив.

Крім того, інноваційні проєкти характеризуються підвищеною роллю знань і людського капіталу. Результативність їх реалізації значною мірою залежить від здатності команди до навчання, міжфункціональної взаємодії та ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Таким чином, інноваційні проєкти відрізняються від традиційних насамперед рівнем новизни, ітеративністю розвитку, складністю ризиків і зростаючим значенням знанневих ресурсів, що зумовлює потребу в адаптивних управлінських підходах. Інноваційні проєкти вирізняються сукупністю ознак, які формують їхню внутрішню складність і визначають специфіку управління. Насамперед ідеться про високий рівень новизни, що може проявлятися як у створенні принципово нових продуктів або технологій, так і у впровадженні нових способів організації виробництва, управління чи взаємодії з ринком. Саме новизна зумовлює відсутність усталених алгоритмів дій і обмеженість історичних даних, які в традиційних проєктах слугують основою для точного планування та прогнозування.

Ще однією характерною ознакою інноваційних проєктів є їх ітеративний характер. На відміну від традиційних проєктів, де послідовність робіт зазвичай має лінійний і заздалегідь визначений характер, інноваційні проєкти розвиваються через повторювані цикли уточнення цілей і технічних рішень. У процесі реалізації відбувається накопичення знань про продукт або ринок, що потребує коригування первинних припущень. Емпіричні дослідження гнучких підходів до управління демонструють ефективність ітеративних механізмів у середовищах із мінливими вимогами [3].

Складність інноваційних проєктів посилюється їх міжфункціональним характером, що потребує координації різних компетенцій і узгодження інтересів заінтересованих сторін. У дослідженнях великих інноваційних проєктів підкреслюється, що організаційні чинники відіграють істотну роль у формуванні ризиків і впливають на результати реалізації [7]. Висока новизна та складність інноваційних проєктів безпосередньо зумовлюють специфіку ризиків. На відміну від традиційних проєктів, де ризики здебільшого мають кількісно вимірюваний характер, в інноваційних ініціативах вони є багатовимірними та взаємопов'язаними, охоплюючи технологічні, організаційні й ринкові аспекти [7]. У сучасній теорії управління ризиками ризик трактується як подія, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки для досягнення цілей проєкту [5].

Для українських підприємств специфіка ризиків інноваційних проєктів посилюється впливом зовнішніх чинників. У вітчизняних дослідженнях наголошується на необхідності адаптації інструментів ризик-менеджменту до особливостей організаційного середовища та інтеграції їх із системою стратегічного управління [10]. Отже, новизна, ітеративність розвитку та багатовимірність ризиків формують специфіку інноваційних проєктів як об'єкта управління та зумовлюють підвищені вимоги до управлінських механізмів.

Класичні підходи до управління проєктами сформувалися в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища та орієнтуються на досягнення заздалегідь визначених цілей у межах встановлених обмежень щодо строків, бюджету й обсягу робіт. Вони передбачають детальне попереднє планування, формалізацію процесів і систематичний контроль виконання, що забезпечує високу керованість проєктів із повторюваним характером і низьким рівнем невизначеності. У межах цієї логіки успіх ототожнюється з дотриманням первинно визначених параметрів.

Однак застосування класичних підходів до інноваційних проєктів виявляє низку обмежень. Передусім проблематичним є припущення щодо можливості повного визначення змісту проєкту на початковому етапі. Для інноваційних ініціатив характерною є відсутність достовірної інформації щодо технічних рішень і ринкових перспектив, що ускладнює точне планування та зумовлює необхідність перегляду початкових припущень у процесі реалізації. Класична лінійна логіка управління, що передбачає послідовне проходження етапів, не завжди враховує потребу повернення до попередніх рішень та адаптації до нової інформації. У дослідженнях процесів розроблення інноваційних продуктів підкреслюється значення швидкого обміну інформацією та інтеграції знань для підвищення результативності інноваційної діяльності [4].

Крім того, орієнтація класичних моделей управління переважно на контроль витрат і строків не повною мірою враховує стратегічну невизначеність і багатовимірність ризиків, властивих інноваційним проєктам. У таких умовах жорстка фіксація початкових параметрів може обмежувати можливості навчання та коригування цілей у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, класичні підходи забезпечують формальну керованість проєкту, однак мають обмежену придатність у ситуаціях високої новизни та невизначеності. Це зумовлює потребу в доповненні їх адаптивними механізмами управління, здатними поєднати структурованість із гнучкістю реагування.

Зростання складності та невизначеності інноваційних проєктів зумовило формування гнучких підходів до управління, які розглядаються як

альтернатива або доповнення до класичних моделей. Їх поява пов'язана з необхідністю забезпечити вищу адаптивність управлінських рішень, скоротити часові лаги між прийняттям рішень і отриманням зворотного зв'язку, а також підвищити відповідність результатів проєкту потребам ринку та заінтересованих сторін.

Концептуально гнучкі підходи ґрунтуються на відмові від надмірно детального довгострокового планування на користь поетапного формування результату. Ключовою їх характеристикою є ітеративність, що передбачає реалізацію проєкту через послідовні короткі цикли планування, виконання та оцінювання результатів із подальшим коригуванням дій. Для систематизації відмінностей між підходами доцільно представити їх порівняльну характеристику з урахуванням специфіки інноваційних проєктів (табл. 1).

Важливою особливістю гнучких підходів є орієнтація на створення цінності для замовника або кінцевого споживача. У цьому контексті успіх проєкту оцінюється не лише за дотриманням первинних планових показників, а й за ступенем відповідності отриманих результатів актуальним потребам. Кількісні дослідження виявили позитивний зв'язок між застосуванням Agile-практик і показниками успішності проєктів [8].

Гнучкі підходи також змінюють акценти в організації управління, надаючи більшої ролі командній взаємодії, горизонтальним комунікаціям і залученню виконавців до прийняття рішень. Ефективність таких механізмів значною мірою залежить від організаційного контексту та управлінських компетенцій. У контексті інноваційних проєктів гнучкі підходи передбачають

поступове зниження невизначеності через ранню перевірку гіпотез і отримання зворотного зв'язку. Така логіка узгоджується з сучасним розумінням ризику як категорії, що охоплює як загрози, так і можливості [5]. Разом із тим гнучкі підходи не є універсальним рішенням для всіх типів проєктів, що обґрунтовує подальший аналіз можливостей поєднання гнучких і класичних елементів управління.

Подальший розвиток теорії та практики управління інноваційними проєктами зумовив формування гібридних моделей, що поєднують елементи класичних і гнучких підходів. Їх поява пов'язана з усвідомленням того, що жоден із підходів у «чистому» вигляді не здатен повною мірою врахувати суперечливу природу інноваційних проєктів, які одночасно потребують структурованості та гнучкості.

Гібридні моделі передбачають комбінування різних управлінських логік залежно від рівня невизначеності та складності проєкту. У працях з проєктного менеджменту підкреслюється доцільність адаптації підходів до характеристик конкретного проєкту та можливість поєднання традиційних і адаптивних елементів управління [9]. На практиці це часто проявляється у використанні інструментів класичного планування для стратегічного узгодження проєкту та гнучких механізмів організації робіт на етапі реалізації. Дослідження свідчать, що ефективність гнучких або комбінованих підходів залежить від контексту реалізації, зокрема від типу проєкту та організаційного середовища [8]. Це підтверджує необхідність ситуаційного вибору управлінських інструментів.

**Таблиця 1 – Порівняльна характеристика класичного та гнучкого підходів до управління проєктами в контексті інноваційної діяльності**

Вибрані аспекти	Класичне управління проєктами	Гнучке управління проєктами	Прояв у реалізації інноваційних проєктів
Базові припущення	Продукт повністю визначається на етапі планування	Продукт формується поступово через ітеративні цикли	Часткова невизначеність результату потребує поетапного уточнення цілей і характеристик
Стиль управління	Централізований, директивний	Командний, орієнтований на самоорганізацію	Підвищується роль автономії та швидкого прийняття рішень
Управління знаннями	Орієнтація на формалізовані процедури та документацію	Акцент на обміні досвідом і навчанні в процесі роботи	Критичного значення набуває інтеграція міжфункціональних знань
Комунікація	Регламентована, переважно формальна	Постійна взаємодія, інтенсивний зворотний зв'язок	Потрібне оперативне коригування вимог і управлінських рішень
Організаційна структура	Ієрархічна, високоформалізована	Гнучка, міжфункціональна	Координація різних компетенцій стає визначальним чинником результативності
Контроль якості	Контроль на визначених етапах	Безперервне тестування часткових результатів	Раннє виявлення помилкових рішень зменшує ризики невдачі

Джерело: сформовано авторами

Важливим аспектом гібридних моделей є розширене розуміння успішності інноваційних проєктів, яке передбачає врахування не лише фінансових показників, а й стратегічних результатів і довгострокових ефектів. У вітчизняних дослідженнях інноваційної діяльності наголошується на значенні управлінських компетенцій і організаційної готовності для результативної реалізації інновацій [11]. Таким чином, гібридні моделі розглядаються як інструмент узгодження стратегічної визначеності з операційною адаптивністю в умовах невизначеності.

Реалізація інноваційних проєктів відбувається в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, обмеженості достовірної інформації на початкових етапах та складності прогнозування економічних і ринкових наслідків інновацій. Інновація як систематичний процес використання змін передбачає роботу з невизначеністю та поступове уточнення рішень у процесі реалізації [2]. Дослідження великих інноваційних проєктів підтверджують, що саме невизначеність і комплексність ризиків істотно впливають на їх перебіг і результати [7].

Важливою умовою реалізації інноваційних проєктів є внутрішня напруга між необхідністю дотримання організаційних процедур і потребою в експериментуванні. Підприємства одночасно повинні забезпечувати контроль ресурсів і підтримувати здатність до адаптації, що зумовлює потребу в ситуаційному виборі управлінських інструментів залежно від характеристик проєкту [9]. Ще однією суттєвою умовою є інформаційна невизначеність між учасниками проєкту та зацікавленими сторонами, що потребує постійного уточнення цілей і критеріїв успіху впродовж життєвого циклу. У сучасних дослідженнях проєктного менеджменту наголошується, що ефективність управлінських підходів значною мірою залежить від контексту реалізації та організаційного середовища [8]. Додатковим чинником впливу є обмеженість ресурсів і конкуренція за

фінансування, що зумовлює необхідність поетапної оцінки доцільності розвитку інноваційного проєкту та коригування стратегічних пріоритетів. Таким чином, висока невизначеність, організаційні суперечності, інформаційні обмеження та ресурсні фактори формують специфічні умови реалізації інноваційних проєктів і зумовлюють потребу в контекстно орієнтованих управлінських рішеннях.

**Висновки.** У результаті дослідження уточнено сутність інноваційного проєкту як специфічного об'єкта управління, що характеризується поєднанням високої новизни результату, ітеративності розвитку, багатовимірності ризиків та підвищеної ролі знанневих ресурсів. Доведено, що саме ці характеристики зумовлюють обмежену придатність повністю формалізованих управлінських моделей у середовищах із високою невизначеністю.

Порівняльний аналіз класичних і гнучких підходів до управління проєктами дозволив встановити, що традиційні методи забезпечують структурованість і контроль ресурсів, однак не враховують динамічний характер інноваційних процесів. Натомість гнучкі методики підвищують адаптивність і здатність до навчання, але потребують стратегічного узгодження та організаційної зрілості.

Обґрунтовано доцільність застосування гібридних моделей управління як інструменту інтеграції структурованості класичних підходів із гнучкістю адаптивних механізмів. Показано, що ефективність таких моделей визначається контекстом реалізації, рівнем невизначеності та управлінськими компетенціями підприємства.

Таким чином, ефективне управління інноваційними проєктами має базуватися на ситуаційному виборі та комбінуванні управлінських інструментів, що забезпечує узгодження стратегічної визначеності з операційною адаптивністю. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію оцінювання результативності гібридних моделей управління в різних галузевих і організаційних умовах.

### Список використаних джерел:

1. Christensen C. M., Raynor M. E., McDonald R. What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 12. P. 44–53. URL: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
2. Drucker P. F. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 149–157. URL: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
3. Dybå T., Dingsøyr T. Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*. 2008. Vol. 50, No. 9–10. P. 833–859. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
4. Eppinger S. D. Innovation at the speed of information. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79, No. 1. P. 149–158.
5. Hillson D. *Managing risk in projects*. 3rd ed. Farnham, 2011.
6. Keizer J. A., Halman J. I. M. Risks in major innovation projects: A multiple case study. *International Journal of Technology Management*. 2009. Vol. 48, No. 4. P. 499–517. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.026691>
7. Keizer J. A., Halman J. I. M., Song M. From experience: Applying the risk diagnosing methodology. *Journal of Product Innovation Management*. 2002. Vol. 19, No. 3. P. 213–232.
8. Serrador P., Pinto J. K. Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33, No. 5. P. 1040–1051. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
9. Wysocki R. K. *Effective project management: Traditional, agile, extreme*. 6th ed. Indianapolis, 2012.

10. Жигалкевич Ж. М., Сфімова Є. Є. Організація ризик-менеджменту інноваційних проєктів на підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 79–86. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252849>
11. Собко О. М., Крисоватий І. М. Вдосконалення управління інноваційними проєктами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84–97. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.084>

### References:

1. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, no. 93(12), pp. 44–53. Available at: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
2. Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, no. 76(6), pp. 149–157. Available at: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
3. Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, no. 50(9–10), pp. 833–859. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
4. Eppinger, S. D. (2001). Innovation at the speed of information. *Harvard Business Review*, no. 79(1), pp. 149–158.
5. Hillson, D. (2011). *Managing risk in projects* (3rd ed.). Gower Publishing.
6. Keizer, J. A., Halman, J. I. M., & Song, M. (2002). From experience: Applying the risk diagnosing methodology. *Journal of Product Innovation Management*, no. 19(3), pp. 213–232. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(02\)00137-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(02)00137-9)
7. Keizer, J. A., & Halman, J. I. M. (2009). Risks in major innovation projects: A multiple case study. *International Journal of Technology Management*, no. 48(4), pp. 499–517.
8. Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, no. 33(5), pp. 1040–1051. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
9. Wysocki, R. K. (2012). *Effective project management: Traditional, agile, extreme* (6th ed.). Wiley Publishing.
10. Zhyhalkevych, Zh. M., & Yefimova, Ye. Ye. (2021). Orhanizatsiia ryzyk-menedzhmentu innovatsiinykh proiektiv na pidpriemstvi [Organization of risk management of innovation projects at the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, no. (18), pp. 79–86. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252849> (in Ukrainian)
11. Sobko, O. M., & Krysovatiy, I. M. (2021). Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinykh proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Improvement of innovation project management and intensification of innovation activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky*, no. (3), pp. 84–97. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.084> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 20.02.2026

Дата прийняття статті: 06.03.2026

Дата публікації статті: 23.03.2026