

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-138>

УДК 330.341.1:005.8

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РАДИКАЛЬНИХ І ІНКРЕМЕНТНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

SPECIFIC FEATURES OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF RADICAL AND INCREMENTAL INNOVATION PROJECTS

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>

Komchatnykh Olena, Serbeniuk Denys

National Transport University

У статті здійснено теоретичне обґрунтування відмінностей між інноваційними та інвестиційними проектами й уточнено специфіку формування, реалізації та оцінювання інноваційних проектів залежно від характеру новизни. Доведено, що інноваційний проект не може розглядатися виключно як різновид інвестиційного, оскільки передбачає трансформацію технологічних, організаційних і ринкових параметрів діяльності підприємства. Запропоновано типологізацію інноваційних проектів на інкрементні та радикальні. Встановлено, що інкрементні проекти частково інтегруються в систему традиційного фінансового планування та поєднують фінансову й операційну логіку управління, тоді як радикальні характеризуються високим рівнем невизначеності, ітеративністю реалізації та потребують гнучких організаційних механізмів і поєднання стратегічних та фінансових критеріїв оцінювання.

Ключові слова: інновації, інноваційні проекти, інвестиційні проекти, радикальні інновації, інкрементні інновації, оцінювання інноваційних проектів, управління проектами.

The article provides a theoretical substantiation of the specific features of innovation projects in comparison with investment projects and clarifies the differences in their formation, implementation, and evaluation depending on the type of innovation involved. The study is based on the analysis of the financial logic of project appraisal derived from the theory of the time value of money, according to which project efficiency is assessed through discounted indicators such as NPV, IRR, and DPP. It is argued that although innovation projects contain an investment component, their economic nature cannot be reduced to capital allocation. An innovation project involves the creation or implementation of novelty that transforms technological, organizational, or market parameters of enterprise activity and affects the strategic trajectory of the firm. Therefore, a distinction between investment and innovation management logic is substantiated. The paper further develops the internal differentiation of innovation projects by distinguishing between incremental and radical types. Incremental innovation projects are implemented within existing technological and market structures, rely on established competencies, and are partially integrated into traditional financial planning systems. Their objectives are usually clearly defined and quantitatively measurable. Radical innovation projects, in contrast, are characterized by a high level of uncertainty, the absence of clearly defined market standards at early stages, evolutionary goal setting, and iterative implementation. Their formation is often based on strategic hypotheses rather than on fully formalized business plans and requires flexible organizational arrangements. The study demonstrates that differences embedded at the stage of project formation determine the specific features of their implementation and evaluation. Incremental innovation projects combine financial and operational logic, while radical projects require the dominance of exploration processes and the combination of financial and strategic evaluation criteria. The universal application of traditional investment appraisal tools without considering the type of novelty is methodologically limited and may constrain innovation development in dynamic environments.

Keywords: innovations, innovation projects, investment projects, radical innovations, incremental innovations, evaluation of innovation projects, project management.



Постановка проблеми. Інноваційна діяльність у сучасних умовах є однією з ключових передумов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Здатність організації розробляти та впроваджувати нові продукти, технології й управлінські рішення визначає її адаптивність до змін зовнішнього середовища та перспективи стратегічного розвитку. Водночас інновації не виникають спонтанно, а потребують цілеспрямованої організації процесу їх створення та реалізації.

Реалізація інновацій, як правило, відбувається у формі проєктів, що передбачає концентрацію ресурсів, визначення цілей та координацію діяльності учасників. Однак інновації можуть суттєво відрізнитися за характером змін, масштабом новизни та рівнем невизначеності очікуваного результату. Одні інновації пов'язані з удосконаленням існуючих продуктів і процесів, інші – із формуванням принципово нових рішень і ринкових можливостей.

За таких умов постає питання щодо адекватності управлінських підходів до інноваційних проєктів. У практиці господарювання вони нерідко розглядаються крізь призму інвестиційної діяльності, що зумовлює застосування традиційних критеріїв економічної ефективності та стандартних процедур оцінювання. Проте універсалізація таких підходів може не враховувати специфіки інновацій, розробку та/або впровадження яких передбачає відповідний проєкт.

З огляду на це виникає необхідність поглибленого аналізу особливостей формування та реалізації інноваційних проєктів залежно від характеру інновацій, які вони охоплюють, а також уточнення їх співвідношення з інвестиційними проєктами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційної діяльності підприємств посідає провідне місце в економічній науці. Теоретичні засади інноваційного розвитку закладені у працях Й. Шумпетера, який розглядав інновації як рушійну силу економічної динаміки [9]. Подальші дослідження [2; 10] присвячено управлінню інноваційними процесами, формуванню інноваційних стратегій та організаційних механізмів їх реалізації.

Важливим напрямом є класифікація інновацій за ступенем новизни. У науковій літературі обґрунтовано розмежування радикальних та інкрементних інновацій, що відрізняються масштабом змін, рівнем ризику та невизначеності [1; 6]. У межах теорії організаційного навчання запропоновано розмежування процесів exploration (дослідження та пошук нових

можливостей) і exploitation (використання та вдосконалення наявних рішень) [7], а також обґрунтовано необхідність їх поєднання для забезпечення довгострокового розвитку організації [8].

Серед українських науковців варто виділити К. С. Салигу [15], який досліджував методологічні засади оцінювання економічної ефективності інвестицій в інноваційні проєкти; О. В. Зайцева [12], який здійснив порівняльний аналіз моделей оцінювання ефективності інвестицій в інноваційні проєкти; М. С. Молодожену [14], яка зосередила увагу на питаннях управління інноваційними проєктами в контексті розвитку підприємства; колектив авторів на чолі з О. О. Друговим [11], що присвятив свою працю систематизації ризиків інвестування в інноваційні проєкти; Л. М. Могильну та І. О. Воробйова [13], які досліджували механізми управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів в умовах економічної нестабільності. Узагальнення зазначених підходів свідчить, що вітчизняні дослідження переважно зосереджені на фінансово-інвестиційних аспектах оцінювання та ризик-менеджменті інноваційних проєктів, тоді як стратегічний та організаційний виміри їх формування і реалізації, особливо з урахуванням типу новизни, залишаються недостатньо концептуалізованими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, у сучасній науковій літературі відсутня цілісна концептуалізація інноваційних проєктів як внутрішньо диференційованих за характером новизни. Переважання фінансово-інвестиційного підходу зумовлює недостатню увагу до стратегічних та організаційних аспектів їх формування та реалізації. Зокрема, потребує подальшого теоретичного осмислення співвідношення радикальних і інкрементних інноваційних проєктів з інвестиційними, а також уточнення відмінностей у підходах до їх оцінювання й управління залежно від типу новизни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування специфіки формування та реалізації радикальних і інкрементних інноваційних проєктів у порівнянні з інвестиційними проєктами, а також визначення відмінностей у підходах до їх оцінювання та управління залежно від характеру інновацій, які вони передбачають.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній практиці інноваційний проєкт часто інтерпретується як

різновид інвестиційного, оскільки його реалізація пов'язана з вкладенням ресурсів і формуванням очікуваних грошових потоків. Такий підхід ґрунтується на фінансовій логіці оцінювання, сформованій у межах теорії вартості грошей у часі [4; 5], відповідно до якої ефективність проєкту визначається через дисконтовані показники.

У межах цієї парадигми інноваційні проєкти оцінюються за допомогою стандартних інструментів інвестиційного аналізу – чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR), дисконтованого періоду окупності (DPP) тощо, що характерно і для вітчизняних досліджень [12]. Така універсалізація підходів передбачає відносну прогнозованість параметрів доходності та ризику.

Разом з тим інноваційний проєкт відрізняється від класичного інвестиційного тим, що передбачає створення або впровадження новизни, яка змінює предметну область діяльності підприємства. У трактуванні Й. Шумпетера [9] інновація є «новою комбінацією» ресурсів, що формує якісно інший результат. Це означає, що інноваційний проєкт не лише розміщує капітал, а й трансформує технологічні, організаційні чи ринкові параметри системи.

З позицій концепції організаційного навчання інноваційна діяльність пов'язана з процесами exploration – пошуку нових можливостей і експериментування [7]. Такі процеси характеризуються підвищеною невизначеністю та складністю формалізованого прогнозування, що ускладнює застосування виключно інвестиційної логіки оцінювання.

Отже, хоча інноваційний проєкт містить інвестиційну складову, його економічна природа не зводиться лише до механізму ефективного розміщення капіталу. Це зумовлює необхідність диференціації підходів до формування та реалізації інноваційних проєктів залежно від характеру новизни та передбачає розмежування інвестиційної й інноваційної управлінської логіки (табл. 1).

Порівняння засвідчує, що ключова відмінність полягає не лише у наявності новизни, а й у структурі невизначеності та логіці управління. Саме ця обставина зумовлює необхідність подальшої внутрішньої диференціації інноваційних проєктів залежно від характеру новизни, що відповідає підходу до їх категоризації за логікою exploitation та exploration [3].

Подальший аналіз потребує конкретизації характеру новизни, яка лежить в основі інноваційного проєкту, оскільки саме вона визначає рівень невизначеності, структуру ризику та управлінську модель реалізації. У науковій літературі одним із найбільш поширених підходів до класифікації інновацій є розмежування радикальних та інкрементних інновацій.

Р. Д. Дьюар і Дж. Е. Даттон [1] запропонували розглядати радикальні інновації як такі, що передбачають суттєву зміну технологічної парадигми або ринкової логіки, тоді як інкрементні інновації полягають у поступовому вдосконаленні існуючих продуктів чи процесів без принципової трансформації системи. Таким чином, відмінність між ними полягає не лише

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інвестиційних та інноваційних проєктів

Ознака порівняння	Інвестиційний проєкт	Інноваційний проєкт
Економічна сутність	Розміщення капіталу з метою отримання прибутку	Створення та/або впровадження новизни
Домінуюча мета	Максимізація фінансового результату	Формування нової цінності та конкурентних переваг
Ступінь новизни	Мінімальна або відсутня	Обов'язкова наявність новизни
Рівень невизначеності	Відносно прогнозований	Підвищений, особливо на ранніх етапах
Структура ризику	Переважно фінансовий і ринковий	Технологічний, ринковий, організаційний, стратегічний
Можливість фінансового прогнозування	Висока	Обмежена (залежить від типу інновації)
Основні критерії оцінювання	NPV, IRR, період окупності	Комбінація фінансових і стратегічних критеріїв
Управлінська логіка	Exploitation	Exploration та exploitation

Джерело: сформовано авторами

у масштабі змін, а й у ступені відхилення від наявної технологічної та організаційної бази.

У працях колективу авторів на чолі з Р. Лайфером [6] радикальні інновації трактуються як такі, що створюють нові ринки або суттєво змінюють конкурентне середовище. Автори підкреслюють, що на початкових етапах їх розвитку відсутні усталені стандарти, чітко визначений попит і стабільні бізнес-моделі, що зумовлює тривалий період невизначеності. Натомість інкрементні інновації реалізуються в межах уже сформованих ринкових структур і, як правило, мають більш прогнозований економічний результат.

З позицій концепції організаційного навчання [7] радикальні інновації здебільшого пов'язані з процесами *exploration* – пошуком нових можливостей, експериментуванням і варіативністю, тоді як інкрементні – з *exploitation*, тобто використанням і вдосконаленням наявних компетенцій. Це дозволяє стверджувати, що різниця між радикальними та інкрементними інноваціями має не лише технологічний, а й управлінський вимір, оскільки передбачає різну організацію процесів прийняття рішень, розподілу ресурсів і контролю результатів.

Перенесення зазначеної типології на рівень проектної діяльності означає, що інноваційні проекти не є однорідними за своєю природою, а їхні характеристики визначаються типом інновації, покладеної в їх основу. Відтак інноваційні проекти доцільно розглядати не як підвид інвестиційних, а як самостійну категорію проектної діяльності з внутрішньою типологічною структурою. Такий підхід узгоджується з концепцією розмежування інноваційних проектів за логікою *exploit* та *explore*, у межах якої різні типи інновацій потребують відмінних управлінських підходів [3].

Формування проекту передбачає визначення його проблемного поля, постановку цілей, окреслення очікуваних результатів, ресурсних параметрів і критеріїв прийняття рішення про реалізацію. Для інвестиційних проектів ці елементи зазвичай задаються в умовах відносної визначеності: існує чітко окреслений об'єкт вкладення, прогнозовані грошові потоки та можливість застосування формалізованих фінансових розрахунків. Відповідно, формування такого проекту має раціонально-аналітичний характер і базується на зіставленні альтернатив за показниками економічної ефективності.

Інноваційний проект формується в інших умовах, оскільки його зміст визначається

характером новизни, що лежить в основі майбутнього результату. Якщо йдеться про інкрементну інновацію, то проблематика проекту, як правило, чітко ідентифікована: це вдосконалення існуючого продукту, оптимізація технологічного процесу, зниження витрат або підвищення якості. У такому випадку формування проекту спирається на наявні компетенції підприємства, накопичений досвід і усталені ринкові параметри. Цілі можуть бути кількісно визначені, а очікуваний результат – співвіднесений із діючими показниками діяльності. Це зближує інкрементні інноваційні проекти з інвестиційними, оскільки дозволяє застосовувати інструменти фінансового планування та частково інтегрувати їх у систему бюджетного відбору.

Інакше відбувається формування радикальних інноваційних проектів – на ранніх етапах розвитку радикальних інновацій відсутні чіткі ринкові орієнтири, технологічні стандарти та усталені бізнес-моделі [6]. Проект часто ініціюється не як відповідь на сформований попит, а як стратегічна гіпотеза щодо створення нової цінності або освоєння нового ринку. У таких умовах проблема і можливе рішення формуються паралельно, що зумовлює еволюційний характер постановки цілей і уточнення очікуваного результату в процесі розвитку проекту.

Суттєво змінюється і характер інформації, на якій базується ухвалення рішення. Якщо інкрементні проекти спираються на аналіз історичних даних, ринкову статистику та технологічні розрахунки, то радикальні пов'язані з дефіцитом достовірної інформації та необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності. З позицій теорії організаційного навчання процеси *exploration* характеризуються пошуком нових можливостей, експериментуванням і варіативністю, що ускладнює формалізоване прогнозування результатів [7]. Саме тому формування радикального інноваційного проекту набуває гіпотетичного характеру: замість детально розрахованого бізнес-плану формується концептуальна модель розвитку, яка уточнюється та коригується в процесі реалізації.

Відмінності простежуються і в ресурсній логіці. Інвестиційні та інкрементні інноваційні проекти зазвичай формуються в межах затверджених бюджетів, а їх фінансування має відносно стабільний характер. Радикальні інноваційні проекти потребують поетапного ресурсного забезпечення, коли обсяг фінансування коригується залежно від отри-

маних проміжних результатів і поступового зменшення невизначеності. За таких умов важливого значення набуває автономія проєктної команди та гнучкість організаційних механізмів управління.

Таким чином, формування інкрементних інноваційних проєктів має переважно раціонально-плановий характер і частково підпорядковується інвестиційній логіці, тоді як формування радикальних проєктів відбувається в умовах підвищеної невизначеності, гіпотетичності цілей і необхідності стратегічного бачення. Тип інновації визначає не лише очікуваний результат, а й саму природу початкового етапу проєктування, що створює підґрунтя для подальшого аналізу специфіки реалізації та оцінювання таких проєктів. Узагальнення виявлених відмінностей дозволяє систематизувати ключові характеристики радикальних та інкрементних інноваційних проєктів (табл. 2).

Подана систематизація свідчить, що радикальні та інкрементні інноваційні проєкти відрізняються не лише масштабом новизни, а й логікою формування, рівнем невизначеності та моделлю ресурсного забезпечення. Це визначає різні підходи до їх реалізації та оцінювання.

Відмінності, закладені на етапі формування радикальних та інкрементних інноваційних проєктів, безпосередньо проявляються у специфіці їх реалізації та підходах до оцінювання результатів. Якщо на початковій стадії радикальні проєкти характеризуються

гіпотетичністю цілей і дефіцитом достовірної інформації, то в процесі реалізації ця особливість трансформується у необхідність постійного уточнення параметрів продукту, технології та ринкової моделі.

Інкрементні інноваційні проєкти, реалізуючись у межах усталених технологічних і ринкових структур, зберігають відносну передбачуваність результатів. Їх управління підпорядковується існуючим процедурам планування, бюджетування та контролю. Відхилення від початкових параметрів мають, як правило, кількісний характер, а основним критерієм успішності залишається досягнення запланованих техніко-економічних показників. У цьому аспекті інкрементні інноваційні проєкти частково зберігають логіку інвестиційних, оскільки орієнтовані на підвищення результативності функціонуючої системи.

Радикальні інноваційні проєкти реалізуються за іншою управлінською моделлю, у межах якої прийняття рішень має ітеративний характер. Високий рівень невизначеності означає, що початкові припущення можуть переглядатися в процесі розвитку проєкту. З позицій теорії організаційного навчання домінування процесів exploration передбачає експериментування, пошук альтернатив і накопичення знань у форматі «навчання через дію», що поступово зменшує невизначеність [7]. У таких умовах жорстка орієнтація виключно на заздалегідь розраховані фінансові показники може стримувати інноваційний розвиток.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика радикальних та інкрементних інноваційних проєктів

Ознака порівняння	Інкрементний інноваційний проєкт	Радикальний інноваційний проєкт
Характер новизни	Поступове вдосконалення існуючих продуктів і процесів	Принципова технологічна або ринкова трансформація
Проблемне поле	Чітко ідентифіковане, пов'язане з оптимізацією	Формується еволюційно, гіпотетичне
Формування цілей	Кількісно визначені, співвіднесені з чинними показниками	Уточнюються в процесі реалізації
Інформаційна база	Історичні дані, ринкова статистика, техніко-економічні розрахунки	Обмежена інформація, стратегічні припущення
Ступінь невизначеності	Помірний	Високий
Ресурсна модель	Інтеграція в існуючу систему бюджетування	Поетапне фінансування, адаптивний розподіл ресурсів
Управлінська логіка	Переважно exploitation	Домінування exploration
Горизонт результату	Коротко- та середньостроковий	Довгостроковий стратегічний ефект

Джерело: сформовано авторами

Оцінювання радикальних інноваційних проєктів потребує поєднання фінансових і стратегічних критеріїв. Поряд із показниками економічної ефективності враховуються довгострокові ефекти – формування нових компетенцій, створення технологічної платформи, відкриття нових сегментів ринку. Здатність підприємства одночасно підтримувати процеси exploitation та exploration визначає його довгострокову результативність [8], що зумовлює необхідність диференційованого підходу до управління різними типами інноваційних проєктів.

Таким чином, якщо інвестиційний проєкт оцінюється переважно через показники віддачі капіталу, інкрементний інноваційний проєкт поєднує фінансову та операційну логіку, а радикальний – стратегічну й навчальну логіку розвитку підприємства. Це підтверджує, що універсалізація підходів до оцінювання проєктів є методологічно обмеженою та не враховує різної природи новизни.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що інноваційний проєкт не може розглядатися виключно як різновид інвестиційного, оскільки його економічна природа визначається наявністю новизни, яка трансформує технологічні, організаційні та ринкові параметри діяльності підприємства. Інвестиційна логіка оцінювання, заснована на дисконтованих фінансових показниках, відображає лише частину економічного змісту інноваційних ініціатив.

Інноваційні проєкти є внутрішньо неоднорідними та відрізняються залежно від характеру новизни. Інкрементні інноваційні проєкти реалізуються переважно в межах існуючих технологічних і ринкових структур, характеризуються відносною передбачуваністю результатів і частково інтегруються в систему традиційного фінансового планування. Радикальні інноваційні проєкти пов'язані з принциповою трансформацією технологічної або ринкової логіки, формуються в умовах підвищеної невизначеності та потребують гнучких організаційних механізмів управління.

Відмінності, закладені на етапі формування проєкту, визначають специфіку його реалізації та підходів до оцінювання. Інкрементні інноваційні проєкти поєднують фінансову та операційну логіку управління, тоді як радикальні – стратегічну та навчальну, пов'язану з домінуванням процесів exploration у межах теорії організаційного навчання. Універсалізація підходів до оцінювання проєктів без урахування типу новизни обмежує можливість адекватного управління інноваційною діяльністю підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням диференційованих методичних підходів до оцінювання радикальних та інкрементних інноваційних проєктів, а також з адаптацією відповідних управлінських моделей до умов нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Dewar R.D., Dutton J.E. The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*. 1986. Vol. 32. № 11. P. 1422–1433. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>
2. Drucker P.F. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80. № 8. P. 95–103.
3. Ericson Å., Kastensson Å. Exploit and explore: two ways of categorizing innovation projects. *Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED11)*. Copenhagen : Technical University of Denmark, 2011. P. 1–10. URL: <https://thebrainybusiness.com/wp-content/uploads/2022/07/exploit-and-explore.pdf>
4. Fisher I. The theory of interest. New York : Macmillan, 1930.
5. Hirshleifer J. On the theory of optimal investment decision. *Journal of Political Economy*. 1958. Vol. 66. № 4. P. 329–352. DOI: <https://doi.org/10.1086/258057>
6. Leifer R., McDermott C.M., O'Connor G.C., Peters L.S., Rice M.P., Veryzer R.W. Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts. Boston : Harvard Business School Press, 2000.
7. March J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 1991. Vol. 2. № 1. P. 71–87. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
8. O'Reilly C.A., Tushman M.L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. № 4. P. 74–81.
9. Schumpeter J.A. The theory of economic development. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
10. Tidd J., Bessant J. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 6th ed. Chichester : Wiley, 2018.
11. Другов О.О., П'ятночка Б.В., Паска Р.П., Максимів І.Д., Ткачик В.З. Теоретичні засади класифікації ризиків інвестування в інноваційні проєкти. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/855>

12. Зайцев О.В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти (Частина 1). *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2019. № 1. С. 99–110. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-14. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75427>
13. Могильна Л.М., Воробйов І.О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4639>
14. Молодоженя М.С. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92–104.
15. Салига К.С. Методологія наукового дослідження економічної ефективності інвестицій в інноваційні проекти. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1791>

REFERENCES:

1. Dewar R. D., Dutton J. E. (1986) The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, vol. 32, no. 11, pp. 1422–1433. Available at: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>
2. Drucker P. F. (2002) The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 8, pp. 95–103.
3. Ericson Å., Kastensson Å. (2011) Exploit and explore: two ways of categorizing innovation projects. Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED11), Copenhagen, Technical University of Denmark, pp. 1–10. Available at: <https://thebrainybusiness.com/wp-content/uploads/2022/07/exploit-and-explore.pdf>
4. Fisher I. (1930) *The theory of interest*. New York: Macmillan.
5. Hirshleifer J. (1958) On the theory of optimal investment decision. *Journal of Political Economy*, vol. 66, no. 4, pp. 329–352. Available at: <https://doi.org/10.1086/258057>
6. Leifer R., McDermott C. M., O'Connor G. C., Peters L. S., Rice M. P., Veryzer R. W. (2000) *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.
7. March J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 71–87. Available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
8. O'Reilly C. A., Tushman M. L. (2004) The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 4, pp. 74–81.
9. Schumpeter J. A. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
10. Tidd J., Bessant J. (2018) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Chichester: Wiley.
11. Druhov O. O., Piatnochka B. V., Paska R. P., Maksymiv I. D., Tkachyk V. Z. (2024) Teoretychni zasady klasyfikatsii ryzykiv investuvannya v innovatsiini proekty [Theoretical foundations of classification of investment risks in innovative projects]. *Akademichni vizii*, issue 27. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/855> (in Ukrainian)
12. Zaitsev O. V. (2019) Comparative analysis of application of models for evaluating the effectiveness of investments in innovative projects (Part 1). *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomika*, no. 1, pp. 99–110. Available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/75427>
13. Mohylna L. M., Vorobiov I. O. (2024) Upravlinnia ryzykamy innovatsiino-investytsiinykh proektiv pidpriemstva [Risk management of innovation-investment projects of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, issue 66. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4639> (in Ukrainian)
14. Molodozhenia M. S. (2016) Innovatsiini proekty pidpriemstv torhivli [Innovative projects of trade enterprises]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4 (653), pp. 92–104. (in Ukrainian)
15. Salyha K. S. (2013) Metodolohiia naukovooho doslidzhennia ekonomichnoi efektyvnosti investytsii v innovatsiini proekty [Methodology of scientific research of economic efficiency of investments in innovative projects]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1791> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 13.03.2026

Дата публікації статті: 23.03.2026