

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 4.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.22>

УДК 005.8:001.895:336.564.2

О. М. Кібік,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9587-578X>

В. О. Котлубай,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4560-7063>

Б. В. Фасій,

*к. ю. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту
Національного університету «Одеська юридична академія», м. Одеса,
Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8715-930X>

**СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ МІЖНАРОДНИХ ГРАНТОВИХ
СТАРТАП-ПРОЄКТІВ**

O. Kibik,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of
Economics and Management, National University «Odesa Law Academy», Odesa,
Ukraine*

V. Kotlubai,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and
Management, National University «Odessa Law Academy», Odessa, Ukraine*

B. Fasii,

*PhD in Law, Associate Professor of the Department of Economics and
Management, National University «Odessa Law Academy», Odessa, Ukraine*

STRATEGIC DECISIONS AND INNOVATIONS IN THE PORTFOLIO MANAGEMENT SYSTEM FOR INTERNATIONAL GRANT-FUNDED START-UP PROJECTS

Статтю присвячено комплексному дослідженню ролі стратегічних рішень та інновацій як ключових детермінант ефективного управління портфелем міжнародних грантових стартап-проектів. В умовах поглиблення інтеграції України до європейського науково-технологічного простору та зростання доступності міжнародних грантових механізмів (Horizon Europe, EIC Accelerator, USAID та ін.) доведено неспроможність ситуативного підходу до участі у грантових конкурсах без системного формування портфеля проектів забезпечити сталий інноваційний розвиток організацій. Досліджено специфіку управління портфелем міжнародних грантових стартап-проектів, зумовлену принциповою невизначеністю стартапів, цільовим характером грантового фінансування та вимогами міжнародного регуляторного середовища. Обґрунтовано трирівневу систему прийняття стратегічних рішень у сфері портфельного управління – стратегічний, тактичний та операційний рівні – та доведено пріоритетність критерію стратегічної відповідності при відборі проектів.

Запропоновано авторську класифікацію інновацій у портфелі за типами (інкрементальні, радикальні, руйнівні) та обґрунтовано необхідність їх збалансованого поєднання. Розроблено авторську гібридну скорингову модель відбору та пріоритизації проєктів за п'ятьма зваженими критеріями (стратегічна відповідність, рівень технологічної готовності, відповідність вимогам донора, профіль ризику, потенціал масштабування та синергії) з визначенням порогових значень для прийняття управлінських рішень. На основі синтезу зазначених підходів розроблено комплексну авторську модель управління портфелем міжнародних грантових стартап-проєктів, що містить п'ять взаємопов'язаних блоків. Практичне застосування запропонованого інструментарію надасть організаціям системний механізм переходу від реактивної участі у грантових конкурсах до проактивного формування збалансованого портфеля, здатного генерувати стійку конкурентну перевагу.

The article is devoted to a comprehensive study of the role of strategic decisions and innovations as key determinants of effective management of the international grant startup project portfolio. In the context of Ukraine's deepening integration into the European scientific and technological space and the growing availability of international grant mechanisms (Horizon Europe, EIC Accelerator, USAID, etc.), the situational approach to participating in individual grant competitions without systematically forming a project portfolio has been proven incapable of ensuring sustainable innovative development of organisations. The specific features of managing a portfolio of international grant startup projects are investigated, determined by the fundamental uncertainty of startups, the targeted nature of grant funding, and the requirements of the international regulatory environment. A three-level system of strategic decision-making in portfolio management – strategic, tactical, and operational levels – is substantiated, and the priority of the strategic alignment criterion in project selection is proven. An author's classification of innovations in the portfolio by type (incremental, radical,

disruptive) is proposed, and the necessity of their balanced combination is justified. An author's hybrid scoring model for project selection and prioritisation is developed, comprising five weighted criteria (strategic alignment, technology readiness level, compliance with donor requirements, risk profile, and synergy potential), with defined threshold values for management decision-making. Based on the synthesis of these approaches, a comprehensive author's model of managing the portfolio of international grant startup projects comprising five interrelated blocks is developed. The practical application of the proposed toolkit will provide organisations with a systematic mechanism for transitioning from reactive participation in grant competitions to the proactive formation of a balanced portfolio capable of generating sustainable competitive advantage.

Ключові слова: *управління портфелем проєктів, міжнародні грантові програми, стартап-проєкти, стратегічні рішення, стратегічне управління, інновації, agile-управління, скорингова модель, балансування портфеля.*

Keywords: *project portfolio management, international grant programmes, startup projects, strategic decisions, strategic management, innovations, agile management, scoring model, portfolio balancing.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна глобальна інноваційна економіка формує принципово нові умови для розвитку організацій: доступ до міжнародних грантових ресурсів стає одним із вирішальних чинників їхньої конкурентоспроможності та інноваційної спроможності. Для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції та реформування національної інноваційної екосистеми, участь у міжнародних грантових програмах набуває особливої стратегічної ваги. Водночас практика свідчить, що більшість вітчизняних організацій беруть участь у грантових конкурсах ситуативно, без системного підходу до формування збалансованого портфеля проєктів, узгодженого зі стратегічними цілями та

інноваційними пріоритетами. Наслідком такого підходу є розпорошення ресурсів, відсутність синергії між проєктами, неефективне використання грантового фінансування та втрата потенційної конкурентної переваги. Відповідно, виникає нагальна потреба в науковому обґрунтуванні системи управління портфелем міжнародних грантових стартап-проєктів на засадах стратегічних рішень та інновацій як цілісного управлінського інструменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління портфелем проєктів та інноваційного розвитку організацій перебуває в центрі постійної уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Теоретичні засади портфельного управління у мультипроєктному середовищі ґрунтовно висвітлено у працях А. Василюка та Т. Басюка [8], які досліджують методи пріоритизації та балансування проєктів в умовах ресурсної обмеженості. Питання управління інноваційною діяльністю через призму портфельного підходу детально проаналізовано І. М. Чернявською та О. В. Руденко [3], які обґрунтовують переваги портфельного відбору проєктів перед ситуативним фінансуванням. Практичні аспекти застосування портфельного методу реалізації інноваційних стратегій досліджено В. Сурковою [7], а специфіку адаптації проєктного підходу до управління стартапами – С. Горбаченком, О. Чепурною та В. Слатвінською [4]. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств ґрунтовно висвітлено у роботах Л. Горалю, Б. Брича та К. Клименко [5]. Серед зарубіжних досліджень особливої уваги заслуговують праці, присвячені кращим практикам стратегічного узгодження портфелів проєктів, управлінню інноваційними портфелями у некомерційних дослідницьких організаціях, а також формуванню портфелів проєктів як організаційній рутині. Проте, незважаючи на ґрунтовність наведених досліджень, питання інтеграції стратегічних рішень та управління інноваціями у єдину модель управління портфелем саме міжнародних грантових стартап-проєктів залишається недостатньо опрацьованим і потребує подальшого наукового обґрунтування.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка комплексної моделі управління портфелем міжнародних грантових стартап-проектів на основі стратегічних рішень та інновацій як системного інструменту забезпечення інноваційного розвитку організацій.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку інноваційної економіки характеризується зростаючою роллю міжнародних грантових механізмів як інструментів фінансування та підтримки стартап-ініціатив. В умовах глобалізації та інтеграції України до європейського науково-технологічного простору участь у таких програмах, як Horizon Europe, EIC Accelerator, USAID, ЄБРР та ін., набуває стратегічного значення для національної інноваційної екосистеми [3]. Проте разова участь у грантових конкурсах без системного підходу до формування та управління портфелем відповідних проектів не забезпечує сталого інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Саме тому управління портфелем міжнародних грантових стартап-проектів постає як самостійна науково-практична проблема, розв'язання якої передбачає синтез стратегічного менеджменту, проектного підходу та інноваційної діяльності.

Для повноцінного аналізу досліджуваної проблематики необхідно насамперед розмежувати поняттєво-категоріальний апарат. Портфель проектів у широкому розумінні трактується як сукупність проектів або програм, згрупованих з метою забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей організації. На відміну від окремого проекту, портфель не є адитивною сукупністю незалежних одиниць – він являє собою динамічну систему, елементи якої перебувають у постійній взаємодії та конкуренції за ресурси. У контексті міжнародних грантових стартап-проектів ця система набуває додаткової складності, оскільки кожен компонент портфеля підпорядковується вимогам зовнішнього донора (грантової організації), що обмежує управлінську гнучкість і посилює залежність від зовнішньої звітності та регуляторних вимог [1; 2].

Специфіка управління портфелем міжнародних грантових стартап-проектів обумовлена низкою ключових характеристик таких проектів. По-перше, грантові стартап-проекти, як правило, реалізуються в умовах принципової невизначеності: ринкова перевірка бізнес-ідеї, технологічна зрілість продукту та комерційна перспектива ще не підтверджені. По-друге, грантові програми мають чіткі вимоги щодо цільового використання коштів, індикаторів результативності (KPI) та стандартів звітності, що суттєво відрізняє їх від комерційного фінансування. По-третє, міжнародний контекст передбачає необхідність відповідності вимогам кількох юрисдикцій, урахування валютних ризиків та дотримання принципів відкритої науки. За оцінками дослідників, Українським фондом стартапів реалізується понад 20 грантових програм різної спрямованості, однак системний підхід до управління ними як єдиним портфелем залишається нерозвиненим [3].

Ключовим аспектом ефективного управління портфелем є прийняття стратегічних рішень – свідомий вибір з-поміж альтернативних варіантів формування, балансування та пріоритизації проектів відповідно до стратегічних цілей організації та наявних ресурсів. Стратегічні рішення у сфері управління портфелем міжнародних грантових стартап-проектів реалізуються на трьох рівнях:

- стратегічний рівень – визначення загального вектора інноваційного розвитку та відбір грантових програм, що відповідають стратегічній місії організації;
- тактичний рівень – балансування портфеля з урахуванням ступеня ризику, обсягів фінансування, термінів реалізації та синергетичного потенціалу проектів;
- операційний рівень – управління поточними проектами в межах затверджених умов грантових угод, контроль відхилень і своєчасне коригування.

Стратегічні рішення щодо включення або виключення проектів із портфеля мають прийматися на основі системи критеріїв, що охоплює не

лише фінансово-економічні показники, а й стратегічну відповідність, ступінь інноваційності та потенціал масштабування. Дослідники стратегічного управління інноваційними процесами суб'єктів господарювання переконливо доводять, що організації, які формують портфелі проєктів виходячи виключно з поточних фінансових можливостей, ігноруючи стратегічний вимір, систематично поступаються конкурентам за рівнем інноваційної активності та ринкової капіталізації. Інакше кажучи, стратегічна відповідність є не одним із, а пріоритетним критерієм формування портфеля [4; 5].

Інновації виступають смислоутворювальним ядром будь-якого стартап-проєкту, а в умовах грантового фінансування вимога їх наявності є обов'язковою. Управління інноваційною діяльністю через призму портфельного підходу передбачає свідоме управління рівнем інноваційності сукупності проєктів – так само, як інвестиційний менеджер управляє рівнем ризику та прибутковістю портфеля фінансових активів [6; 7]. У даному контексті доцільно виділити три типи інновацій у портфелі грантових стартап-проєктів: інкрементальні (покращення наявних рішень, низький ризик, швидкий вихід на ринок), радикальні (принципово нові технології або бізнес-моделі, високий ризик, довгий горизонт) та руйнівні (трансформація галузевих ринків). Оптимальний портфель повинен містити збалансовану комбінацію всіх трьох типів відповідно до стратегії організації.

Формування такого збалансованого портфеля неможливе без застосування сучасних методів пріоритизації проєктів. Серед найбільш поширених інструментів виокремлюються: матриця BCG (за аналогією з продуктовим менеджментом), діаграма «бульбашок» (bubble chart), метод аналізу ієрархій (АНР), а також скорингові моделі, що дозволяють комплексно оцінити кожен проєкт за набором зважених критеріїв. У контексті управління міжнародними грантовими стартап-проєктами, де значна частина критеріїв є якісною (відповідність пріоритетам донора, рівень готовності технологій – TRL, наявність консорціуму партнерів), перевагу слід

надавати саме гібридним скоринговим моделям, що поєднують кількісні та якісні оцінки [8; 9].

З метою операціоналізації зазначеного підходу пропонується авторська гібридна скорингова модель відбору та пріоритизації міжнародних грантових стартап-проектів. Вибір критеріїв моделі обумовлений специфікою міжнародних грантових стартап-проектів як особливого об'єкта портфельного управління. Критерій стратегічної відповідності включено як пріоритетний, оскільки відповідно до обґрунтованої вище трирівневої системи стратегічних рішень включення проекту до портфеля без узгодженості зі стратегічними цілями організації є недопустимим незалежно від інших його характеристик [4; 5]. Рівень технологічної готовності (TRL) є стандартним індикатором у системі міжнародних грантових програм ЄС, зокрема Horizon Europe, що унеможлиблює його виключення з моделі оцінки. Критерій відповідності вимогам донора відображає принципову особливість грантового фінансування на відміну від комерційного: навіть стратегічно цінний проект не може бути профінансований, якщо він не відповідає умовам конкурсу. Профіль ризику включено з урахуванням принципової невизначеності стартапів, а потенціал масштабування та синергії – як визначальна умова формування саме портфеля, а не сукупності ізольованих проектів [8; 9]. Зазначені критерії та шкала їх оцінювання наведені у таблиці 1.

Визначення вагових коефіцієнтів здійснено методом експертних пріоритетів з урахуванням специфіки грантового портфельного управління. Найвищу вагу (0,25) отримав критерій стратегічної відповідності, оскільки він є безумовним фільтром першого рівня: проект, що не відповідає стратегічним пріоритетам організації, не розглядається незалежно від балів за іншими критеріями. Критерії TRL, відповідність вимогам донора та ризик отримали однакову вагу (0,20 кожен), що відображає їх рівнозначну роль як обов'язкових умов реалізованості проекту. Дещо нижчу вагу потенціалу синергії (0,15) обумовлено тим, що на початковому етапі формування

портфеля цей критерій є важливим, проте другорядним відносно індивідуальної якості проєкту. Сума вагових коефіцієнтів дорівнює одиниці, що забезпечує коректність інтегральної оцінки.

Таблиця 1. Авторська скорингова модель оцінки міжнародних грантових стартап-проєктів

№	Критерій оцінки	Вага (W_i)	Шкала оцінки (1-5 балів)
1	Стратегічна відповідність (узгодженість із місією та інноваційними пріоритетами організації)	0,25	1 – повна невідповідність; 5 – повна відповідність.
2	Рівень технологічної готовності (TRL 1-9)	0,20	1 – TRL 1-2; 3 – TRL 3-5; 5 – TRL 6-9.
3	Відповідність вимогам донора (пріоритети програми, консорціум, відкрита наука)	0,20	1 – мінімальна відповідність; 5 – повна відповідність.
4	Профіль ризику (технологічний, регуляторний, командний, фінансовий)	0,20	1 – критично високий ризик; 5 – мінімальний ризик.
5	Потенціал масштабування та синергії з портфелем	0,15	1 – ізольований проєкт; 5 – висока синергія.
Σ		1,00	

Джерело: розроблено авторами

Водночас механізм гібридної скорингової моделі передбачає попередній фільтр вето для критерію стратегічної відповідності. Оскільки проєкт, що не узгоджується зі стратегічними пріоритетами організації, є апріорі неприйнятним незалежно від решти характеристик, встановлюється обов'язкова умова допуску до розрахунку інтегрального балу: якщо $B_1 \leq 2$, проєкт автоматично відхиляється без подальшого розрахунку S . Лише проєкти, що подолали цей фільтр ($B_1 \geq 3$), підлягають повноцінній скоринговій оцінці за формулою.

Інтегральний скоринговий бал проєкту розраховується за формулою:

$$S = \begin{cases} \text{відхилено (veto)} & \text{якщо } B_1 \leq 2 \\ \sum_{i=1}^n W_i * B_i & \text{якщо } B_1 \geq 3 \end{cases}$$

де S – інтегральний бал проєкту; W_i – вага i -го критерію; B_i – бал за i -м критерієм (від 1 до 5); $n = 5$; B_1 – бал за критерієм стратегічної відповідності.

Порогові значення інтегрального балу визначено виходячи з логіки п'ятибальної шкали та практики портфельного менеджменту. Значення $S \geq 4,0$ (що відповідає середньому балу не нижче 4 з 5 за всіма критеріями) свідчить про системну відповідність проєкту вимогам портфеля за всіма ключовими вимірами. Діапазон $2,5 \leq S < 4,0$ відповідає проєктам із неоднорідним профілем: сильним за одними критеріями та слабким за іншими, що потребує не відхилення, а цільового доопрацювання. Значення $S < 2,5$ вказує на системну невідповідність проєкту поточним стратегічним і операційним вимогам портфеля. На основі зазначених порогів формується управлінське рішення:

Рівень 1 – фільтр вето (передуює розрахунку S):

$B_1 \leq 2$ – проєкт автоматично відхиляється; розрахунок інтегрального балу не здійснюється.

Рівень 2 – скорингове рішення (за умови $B_1 \geq 3$):

$S \geq 4,0$ – проєкт включається до портфеля з високим пріоритетом;

$2,5 \leq S < 4,0$ – проєкт розглядається повторно після доопрацювання заявки або перегляду умов участі;

$S < 2,5$ – проєкт відхиляється або переноситься на наступний цикл відбору.

Важливою складовою ефективного управління портфелем є забезпечення його динамічного балансування. Портфель грантових стартап-проєктів не є статичним утворенням – він постійно змінюється внаслідок завершення одних проєктів, запуску нових, зміни пріоритетів донорів та коригування стратегічних цілей організації. За даними досліджень у сфері портфельного управління, організації, що здійснюють регулярний (не рідше одного разу на квартал) перегляд та балансування портфеля, демонструють суттєво вищу ефективність реалізації проєктів порівняно з тими, що

дотримуються фіксованого складу портфеля [1]. Динамічне балансування передбачає систематичне зіставлення поточного стану портфеля з еталонним профілем (цільовим розподілом за типами інновацій, ризиком, стадіями реалізації та джерелами фінансування).

Agile-підходи до управління портфелем набувають особливої актуальності в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Застосування agile на рівні портфеля (SAFe – Scaled Agile Framework) передбачає синхронізацію ітерацій окремих проєктів у межах єдиного портфельного ритму, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень та оперативного управління [9].

Окремої уваги заслуговує питання ресурсного забезпечення портфеля. Дефіцитність ресурсів (фінансових, людських, технологічних) є константою в управлінні будь-яким портфелем, однак у випадку міжнародних грантових стартап-проєктів вона ускладнюється додатковими обмеженнями: грантові кошти є цільовими і не можуть перерозподілятися між проєктами, команди частково залучені на принципах добровільності, а інтелектуальна власність нерідко є спільною між партнерами консорціуму. Ефективне управління ресурсами портфеля в таких умовах вимагає впровадження матричної організаційної структури, в якій менеджери проєктів мають чіткі права та відповідальність за ресурси у межах встановленого грантового бюджету, а портфельний менеджер здійснює координацію на рівні пріоритетів і синергій [1; 9].

На основі синтезу розглянутих підходів пропонується комплексна авторська модель управління портфелем міжнародних грантових стартап-проєктів на основі стратегічних рішень та інновацій, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків (рис. 1):

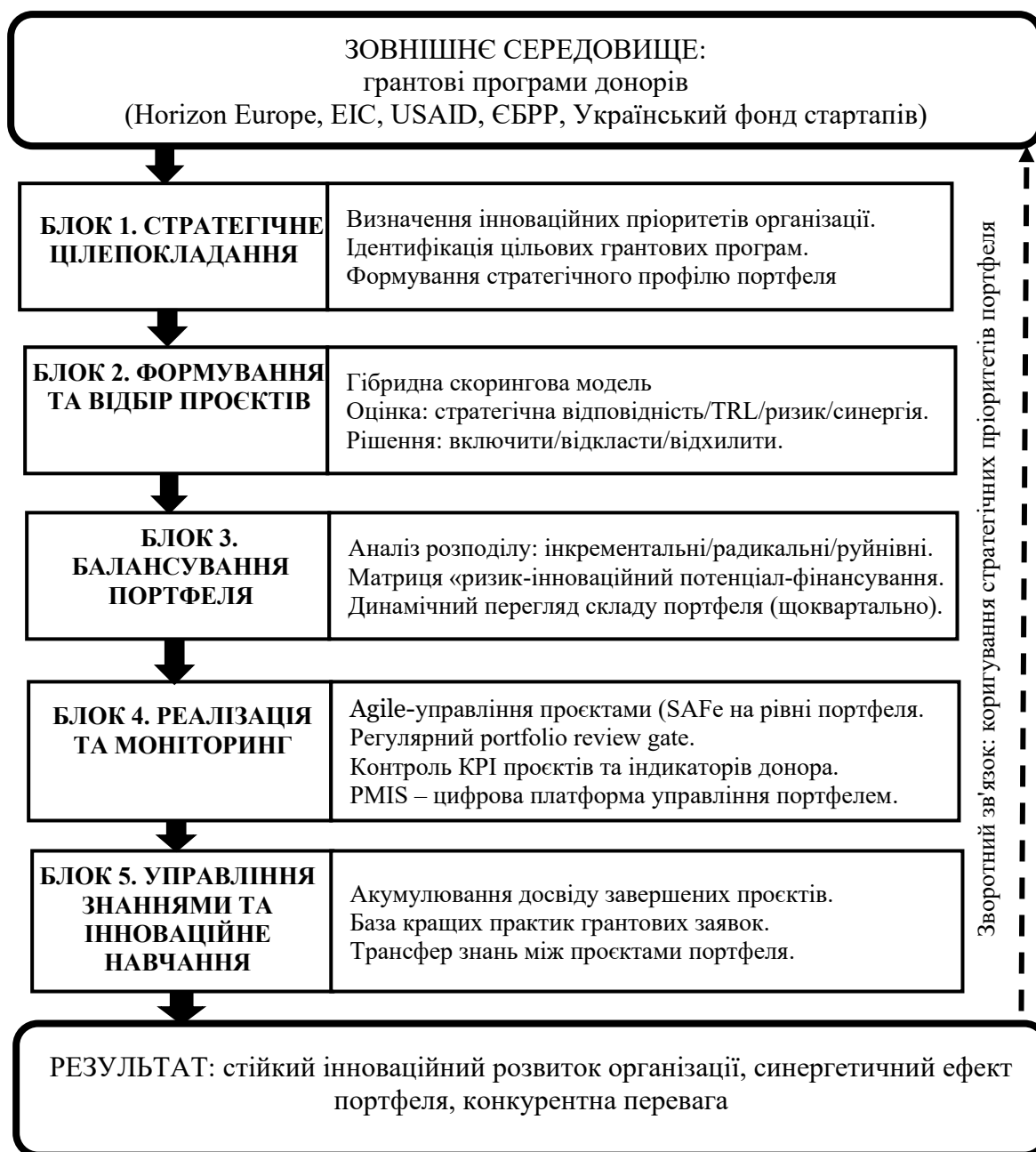


Рис. 1. Комплексна модель управління портфелем міжнародних грантових стартап-проєктів на основі стратегічних рішень та інновацій

Джерело: сформовано авторами

Авторська модель управління портфелем міжнародних грантових стартап-проєктів побудована за блочним принципом і охоплює п'ять взаємопов'язаних структурних компонентів: стратегічне цілепокладання, формування та відбір проєктів, збалансування портфеля, agile-управління

реалізацією та моніторинг результативності. Кожен блок виконує самостійну управлінську функцію, водночас перебуваючи у системній взаємодії з іншими рівнями. Вертикальна інтеграція блоків забезпечує узгодженість стратегічних пріоритетів організації з оперативними рішеннями на рівні окремих проєктів. Концептуальна архітектура запропонованої моделі наведена у таблиці 2.

Практична реалізація запропонованої моделі передбачає низку організаційних та інструментальних рішень. По-перше, необхідним є призначення портфельного менеджера або відповідного комітету з чіткими повноваженнями щодо прийняття стратегічних рішень стосовно включення, пріоритизації та виключення проєктів з портфеля.

Дослідження у сфері портфельного управління переконливо доводять, що відсутність єдиного центру прийняття портфельних рішень є головною причиною розпорошення ресурсів та втрати стратегічної фокусовності. По-друге, необхідно впровадити цифрову платформу управління портфелем (Portfolio Management Information System – PMIS), що забезпечить консолідовану видимість усіх проєктів, автоматизацію збору звітних даних та формування аналітики для підтримки стратегічних рішень в режимі реального часу [1; 8; 9].

Невід'ємною складовою ефективного управління портфелем міжнародних грантових стартап-проєктів є управління ризиками. У даному контексті слід виокремлювати два рівні ризиків: ризики окремих проєктів (технологічна невизначеність, затримки в реалізації, кадрові зміни) та ризики портфеля в цілому (концентрація в одному донорі, надмірна залежність від однієї технологічної платформи, регуляторні зміни у сфері грантового фінансування). Стратегічна диверсифікація джерел грантового фінансування є одним із найбільш дієвих інструментів зниження портфельних ризиків: участь одночасно у програмах ЄС, США, міжнародних фондів та вітчизняних грантових інституцій суттєво знижує вразливість організації до зміни пріоритетів окремого донора.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика підходів до управління портфелем грантових стартап-проектів

Параметр	Традиційний підхід	Запропонований стратегічно-інноваційний підхід
Принцип відбору проектів	Ситуативний, виходячи з наявного фінансування	Стратегічний скоринг за критеріями відповідності та інноваційності
Балансування портфеля	Відсутнє або епізодичне	Регулярний портфельний огляд (щоквартально)
Управління ресурсами	Ізольоване (проект-проект)	Матрична координація з урахуванням пріоритетів портфеля
Інноваційний профіль	Неконтрольований, стихійний	Цілеспрямоване управління балансом інкрементальних, радикальних та руйнівних інновацій
Методологія реалізації	Класична (waterfall)	Гібридна: agile на рівні проекту + стратегічний ритм на рівні портфеля
Реакція на зміни донора	Реактивна (після отримання повідомлення)	Проактивна (постійний моніторинг пріоритетів донора)
Управління знаннями	Неформалізоване	Систематичне накопичення та трансфер кращих практик
Ефективність портфеля	Низька узгодженість між проектами	Синергетичний ефект від взаємодоповнення проектів

Джерело: розроблено автором на основі [1-9]

Окремим стратегічним рішенням, яке визначає ефективність портфеля, є рішення щодо формату участі у міжнародних грантових консорціумах: самостійна участь як координатора, участь як партнера або субпідрядника. Кожен із цих форматів має відмінний профіль ризику, обсяг відповідальності та рівень потенційних вигод. Координаторська роль забезпечує максимальний доступ до результатів інтелектуальної власності та видимість у міжнародному науковому співтоваристві, однак вимагає значних адміністративних ресурсів та досвіду управління міжнародними консорціумами. Стратегічне рішення щодо вибору ролі у консорціумі має узгоджуватися з поточними компетенціями організації та її довгостроковими інноваційними цілями.

Нарешті, ефективність управління портфелем міжнародних грантових стартап-проектів у значній мірі визначається якістю стратегічних комунікацій

між усіма стейкхолдерами: внутрішніми командами проєктів, партнерами консорціуму, донорами та кінцевими бенефіціарами інновацій. Управління стейкхолдерами у портфельному менеджменті виходить далеко за межі традиційної проєктної звітності: воно передбачає формування спільного розуміння стратегічних цілей портфеля, узгодження очікувань щодо результатів та своєчасне інформування про відхилення від плану. Регулярні портфельні огляди за участі представників усіх ключових стейкхолдерів є необхідною умовою підтримки стратегічної узгодженості портфеля протягом усього його життєвого циклу.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що управління портфелем міжнародних грантових стартап-проєктів є самостійною науково-практичною проблемою, розв'язання якої виходить за межі традиційного проєктного менеджменту і потребує синтезу стратегічного мислення, інноваційного управління та адаптивних методологій. Доведено, що ситуативний підхід до участі у грантових конкурсах системно програє стратегічно орієнтованому портфельному управлінню за критеріями ресурсної ефективності, синергетичного потенціалу та стійкості конкурентної позиції організації.

Теоретичним внеском статті є обґрунтування трирівневої системи стратегічних рішень у портфельному управлінні та авторська класифікація інновацій за типами (інкрементальні, радикальні, руйнівні), що формує концептуальну основу для цілеспрямованого управління інноваційним профілем портфеля. Методологічним внеском є розроблена комплексна п'ятиблокова модель та авторська гібридна скорингова модель відбору проєктів, що операціоналізує принцип стратегічної відповідності як пріоритетного критерію формування портфеля.

Практична цінність запропонованого інструментарію полягає у його застосовності для широкого кола організацій – учасників міжнародних грантових програм: від університетів і науково-дослідних інститутів до технологічних компаній та інноваційних хабів. Впровадження запропонованої моделі забезпечує перехід від реактивної участі у грантових

конкурсах до проактивного формування стратегічно узгодженого портфеля, здатного генерувати синергетичний ефект та стійку конкурентну перевагу в умовах динамічного міжнародного середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних методів вимірювання синергетичного ефекту портфеля, верифікацією запропонованої скорингової моделі на емпіричних даних вітчизняних організацій, а також адаптацією моделі до галузевої специфіки – зокрема технологічного, аграрного та оборонно-промислового секторів економіки України.

Література

1. Innovation portfolio management for the public non-profit research and development sector: What can we learn from the private sector? / M. Schut et al. *Innovation and Development*. 2024. Vol. 14, Issue 4. P. 689-707. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2024.2400779>.

2. Гайдукова Н. В. Мультипараметричне управління портфелем інвестиційних проектів металургійного підприємства (05.13.22 – управління проектами та програмами) : автореф. дис. ... канд. техн. наук. Київ, 2015. 21 с. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4accf6f-a2ed-4b2f-a20b-d3c417aec075/content>.

3. Чернявська І. М., Руденко О. В. Управління інноваційною діяльністю шляхом вибору портфеля проектів. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 372-375. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/66.pdf.

4. Горбаченко С., Чепурна О., Слатвінська В. Адаптація проектного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 24-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5>.

5. Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Economic Analysis*. 2021. Vol. 31, No. 1. С. 271-278. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1918/6565656981>.

6. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навч. посіб. у схемах і таблицях. 2-ге вид., допов. і перероб. Львів :

Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Копытко–Blaha.pdf>.

7. Суркова В. Застосування портфельного методу реалізації інноваційної стратегії на сільськогосподарських підприємствах. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. С. 193-199. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/150/129>.

8. Василюк А., Басюк Т. Управління портфелем проєктів у мультипроєктному середовищі. *Комп'ютерні науки та інформаційні технології*. 2023. Вип. 14. С. 99-113. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/jan/33141/231474maket1-101-115.pdf>.

9. Project portfolio management: best practices for strategic alignment / C. M. de Resende et al. *Dialnet*. 2024. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9791798.pdf>.

References

1. Schut, M. (2024), "Innovation portfolio management for the public non-profit research and development sector: What can we learn from the private sector?", *Innovation and Development*, vol. 14, no. 4, pp. 689-707. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2024.2400779>.

2. Haidukova, N.V. (2015), "Multiparametric management of investment project portfolio of a metallurgical enterprise", Ph.D. Thesis, Project management and programs, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine, available at: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4accf6f-a2ed-4b2f-a20b-d3c417aec075/content> (Accessed 20 March 2026).

3. Cherniavska, I.M. and Rudenko, O.V. (2016), "Management of innovative activity through project portfolio selection", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 2, pp. 372-375, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/66.pdf (Accessed 20 March 2026).

4. Horbachenko, S. Chepurna, O. and Slatvinska, V. (2023), "Adaptation of project approach to startup management", *Transformatsijna ekonomika*, vol. 4 (04), pp. 24-28. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5>.
5. Horal, L. Brych, B. and Klymenko, K. (2021), "Strategic management of innovative processes of energy enterprises", *Economic Analysis*, vol. 31, no. 1, pp. 271-278, available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1918/6565656981> (Accessed 20 March 2026).
6. Kopytko, M.I. and Blaha, N.V. (2022), *Upravlinnia innovatsiiamy ta investytsiiamy* [Management of innovations and investments], 2nd ed, Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4973/1/Kopytko-Blaha.pdf> (Accessed 20 March 2026).
7. Surkova, V. (2023), "Application of portfolio method for implementation of innovative strategy at agricultural enterprises", *Modeling the development of the economic systems*, pp. 193-199, available at: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/download/150/129> (Accessed 20 March 2026).
8. Vasyliuk, A. and Basiuk, T. (2023), "Project portfolio management in a multi-project environment", *Kompiuterni nauky ta informatsiini tekhnolohii*, vol. 14, pp. 99-113, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/jan/33141/231474maket1-101-115.pdf> (Accessed 20 March 2026).
9. de Resende, C.M. et al. (2024), "Project portfolio management: best practices for strategic alignment", *Dialnet*, available at: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9791798.pdf> (Accessed 20 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02. 04.26

Прорецензовано / Revised: 14.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26