

УДК 005.334:330.322:334.72

DOI: 10.60022/3(3)-28S

Катерна Ольга Костянтинівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри бізнесу та менеджменту
ТОВ «ВНЗ «Американ Юніверситі Київ», Україна

Katerna Olga

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the School of Business and Sciences
"Higher Educational Establishment "American University Kyiv", Ukraine
ORCID: 0000-0002-6307-8767

Кирчата Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки і підприємництва
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна

Kyrchata Iryna

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0270-1586

Кваско Алла Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

Kvasko Alla

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise Management
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine
ORCID: 0000-0002-7726-4501

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У МІЖНАРОДНИХ СТАРТАПАХ: ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах на основі проектного підходу. Актуальність теми зумовлена посиленням впливу факторів невизначеності, цифрової трансформації та глобальної економічної турбулентності, що потребує формування цілісної системи ризик-менеджменту, адаптованої до специфіки стартап-підприємництва. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальних засад управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах на основі проектного підходу з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації, глобальної економічної нестабільності та посилення ролі ESG-факторів у прийнятті інвестиційних рішень. У роботі систематизовано наукові підходи до трактування сутності інвестиційного ризику та ризик-менеджменту, визначено ключові особливості їх прояву у сфері міжнародного стартап-підприємництва. Розроблено концептуальну модель управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу, яка інтегрує проектний цикл, процес ризик-менеджменту та стратегічний контекст (макроекономічні умови, цифрову трансформацію, ESG-вимоги, міжнародне регуляторне середовище). Запропоновано авторську класифікацію інвестиційних ризиків міжнародного стартапу за п'ятьма групами (макроекономічні, цифрові, ESG-ризик, операційно-проектні, ринкові) з їх диференціацією за етапами життєвого циклу проекту. Розроблено методичний підхід до кількісної оцінки інтегрального рівня інвестиційного ризику, що враховує кореляційні зв'язки між окремими ризиками та ESG-поправку до очікуваної доходності. Систематизовано методи управління інвестиційними ризиками та визначено найбільш ефективні з них для міжнародних стартапів (диверсифікація, сценарне планування, стрес-тестування, когнітивний ризик-менеджмент). Доведено доцільність поєднання проектного підходу та ESG-критеріїв у рамках системи управління інвестиційними ризиками, що уможливорює перетворення



ризик-менеджменту з пасивного засобу зменшення збитків на превентивний інструмент попередження фінансових криз. Результати дослідження мають практичну цінність для вітчизняних стартап-проектів, орієнтованих на залучення іноземних інвестицій та вихід на міжнародні ринки, оскільки дозволяють підвищити їх інвестиційну привабливість за рахунок формування прозорої системи управління ризиками, що відповідає вимогам міжнародних інвесторів. Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній верифікації розробленої моделі, її адаптації до різних галузевих сегментів стартап-екосистеми та автоматизації процесів ризик-менеджменту з використанням технологій штучного інтелекту.

Ключові слова: проектний менеджмент, підприємництво, інвестиційний ризик, стартап, ризик-менеджмент, ESG-критерії, цифрова трансформація.

MANAGING INVESTMENT RISKS IN INTERNATIONAL STARTUPS: A PROJECT-BASED APPROACH

Abstract. This article examines the theoretical and methodological foundations of investment risk management in international startups based on a project-based approach. The relevance of the topic is driven by the growing influence of uncertainty factors, digital transformation, and global economic turbulence, necessitating the formation of a comprehensive risk management system adapted to the specificities of startup entrepreneurship. The aim of the article is to provide theoretical and methodological substantiation and to develop conceptual foundations for investment risk management in international startups using a project-based approach, taking into account contemporary challenges such as digital transformation, global economic instability, and the increasing role of ESG factors in investment decision-making. The study systematises scientific approaches to interpreting the essence of investment risk and risk management, identifying key features of their manifestation in the field of international startup entrepreneurship. A conceptual model for investment risk management in international startups is developed, integrating the project lifecycle, the risk management process, and the strategic context (macroeconomic conditions, digital transformation, ESG requirements, and the international regulatory environment). An original classification of investment risks for international startups is proposed, comprising five groups (macroeconomic, digital, ESG risks, operational-project risks, and market risks), differentiated according to the stages of the project lifecycle. A methodological approach is developed for quantitatively assessing the integral level of investment risk, which accounts for correlations between individual risks and incorporates an ESG adjustment to expected returns. Investment risk management methods are systematised, and the most effective ones for international startups are identified (diversification, scenario planning, stress testing, and cognitive risk management). The necessity of integrating the project-based approach and ESG criteria into the investment risk management system is substantiated, enabling the transformation of risk management from a reactive loss-minimisation tool into a proactive mechanism for preventing financial crises. The practical value of the research lies in its applicability to domestic startup projects aiming to attract foreign investment and enter international markets, as it enhances their investment attractiveness by establishing a transparent risk management system that meets the requirements of international investors. Prospects for further research include empirical verification of the developed model, its adaptation to various industry segments of the startup ecosystem, and the automation of risk management processes using artificial intelligence technologies.

Keywords: project management, entrepreneurship, investment risk, startup, risk management, ESG criteria, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, що зумовлений макроекономічною турбулентністю, геополітичними конфліктами, прискореною цифровою трансформацією та зміною парадигми міжнародних економічних відносин. У цих умовах інноваційне підприємництво, зокрема у формі міжнародних стартапів, стає важливим драйвером економічного розвитку та структурної модернізації національних економік. Водночас саме цей сегмент бізнесу є найбільш вразливим до впливу ризиків через обмеженість ресурсної бази, високий рівень технологічної невизначеності, відсутність усталених ринкових позицій та складну структуру взаємодії з іноземними інвесторами.

Актуальність проблеми управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах посилюється декількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, як зазначають дослідники, інвестиційний менеджмент сучасних підприємств виходить за межі технічного набору фінансових

процедур і перетворюється на комплексний стратегічний інструмент, що дозволяє адаптуватися до нестабільного ринкового середовища [2]. Однак для стартапів, особливо тих, що орієнтуються на міжнародні ринки, традиційні методи оцінки інвестиційної ефективності, засновані на класичних показниках (NPV, IRR, Payback Period), виявляються недостатніми, оскільки не враховують специфіку проектної діяльності та багатфакторність ризиків, що виникають на різних стадіях життєвого циклу стартапу [2; 3].

По-друге, стрімка цифровізація економічних процесів, впровадження технологій штучного інтелекту, великих даних та розподілених реєстр породжують нову категорію ризиків, які потребують інтеграції в систему корпоративного ризик-менеджменту [1; 10]. Цифрові ризики (ризик конфіденційності, інфраструктурний, ризик ухвалення некоректних управлінських рішень) стають критичними для проектів, що базуються на наскрізних цифрових технологіях [1]. Водночас управлінські підходи до ідентифікації та мінімізації цих ризиків у контексті міжнародних стартапів залишаються фрагментарними та недостатньо адаптованими до проектної форми організації діяльності.

По-третє, глобальні зміни в інвестиційному ландшафті, зокрема посилення ролі ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських), формують нові вимоги до систем управління фінансовими ризиками. Як доведено в сучасних дослідженнях, ігнорування ESG-факторів призводить до накопичення прихованих кредитних, репутаційних та системних ризиків, що можуть реалізуватися у вигляді значних фінансових втрат у середньо- та довгостроковій перспективі [12]. Для міжнародних стартапів, які прагнуть залучити глобальний капітал, інтеграція ESG-критеріїв у процес управління інвестиційними ризиками стає не лише вимогою інвесторів, а й необхідною умовою довгострокової стійкості.

Незважаючи на ґрунтовні наукові напрацювання у сфері ризик-менеджменту та інвестиційного аналізу, практичний інструментарій управління інвестиційними ризиками міжнародних стартапів суттєво відстає від теоретичних розробок. Більшість наявних підходів орієнтовані на усталені корпоративні структури з тривалою історією функціонування та не враховують специфічних характеристик стартап-проектів: високої динамічності, ресурсної обмеженості, невизначеності ринкового позиціонування та багатоступеневості інвестиційного процесу. Водночас проектний підхід, який за своєю суттю є базовим для створення та розвитку стартапів, недостатньо інтегрований у методологію управління ризиками, що призводить до зниження ефективності інвестиційних рішень та підвищення ймовірності недосягнення цільових показників.

Таким чином, проблема управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах потребує нового концептуального осмислення з позицій проектного менеджменту, що дозволило б сформуванню цілісної методології ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків на всіх етапах життєвого циклу проекту з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації, глобалізації інвестиційних процесів та посилення вимог до сталого розвитку. Вирішення цієї проблеми є необхідною передумовою підвищення інвестиційної привабливості вітчизняних стартап-проектів на міжнародних ринках капіталу та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток міжнародного підприємництва та стартап-середовища в сучасних умовах визначається посиленням дії факторів невизначеності, процесів цифровізації та світової економічної нестабільності. Управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах постає як міждисциплінарна проблема, що лежить на перетині проектного менеджменту, інвестиційного аналізу та стратегічного управління. Як свідчить огляд останніх публікацій, відбувається поступовий перехід від тактики реагування на загрози до формування випереджувальних, інтегрованих систем ризик-менеджменту.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад ризик-менеджменту як стратегічної основи діяльності підприємств зробили Козловський С.В. і Чеботок В.В. [1]. У своїй роботі автори обґрунтовують необхідність формування інтегрованої системи стратегічного управління ризиками в умовах воєнної нестабільності та цифрової трансформації. Проблематика інвестиційного менеджменту як інструменту забезпечення фінансової стійкості розкрита у праці Горбаньової В. [2]. Автор наголошує, що сучасний інвестиційний менеджмент виходить за межі технічних фінансових процедур, перетворюючись на комплексний стратегічний інструмент. Важливим теоретичним доробком є запропонована IRS-модель (Investment–Risk–Stability), яка забезпечує системне бачення взаємозв'язків між інвестиціями та стійкістю, що є особливо актуальним для оцінки ефективності інвестицій у міжнародні стартапи.

Питання безпосередньо методології оцінки ризиків в інвестиційних проєктах розглянуто у дослідженні Рудь О. [3]. Автор акцентує увагу на необхідності використання комбінованих методів оцінки, які інтегрують якісні та кількісні підходи, а також наголошує на важливості постійного моніторингу та переоцінки ризиків. Філософське переосмислення природи ризику запропоновано у роботі Руснак О. [4]. Ризик інтерпретується не просто як загроза, а як керована невизначеність та інтелектуальний інструмент управління майбутнім.

Загальні аспекти впровадження ризик-менеджменту як стратегічного інструменту діяльності суб'єктів господарювання висвітлені у праці Балдинюк В. [5]. Автор підкреслює важливість адаптації стратегій ризик-менеджменту до швидкозмінних умов ринку та впливу цифровізації, що безпосередньо корелює з викликами, які постають перед міжнародними стартапами [5]. У свою чергу, Халаман В.В. [6] конкретизує ці ідеї на рівні бізнес-процесів підприємства, ідентифікуючи ризики для конкурентоспроможності у розрізі стратегування, HR-менеджменту, логістики та інновацій, що дозволяє вибудувати більш точну систему управління ризиками саме на проектному рівні.

Важливим контекстом для дослідження є аналіз інноваційно-інвестиційного розвитку в Україні, представлений у роботах Раделицького Ю. [7] та Шапошникова К.С. [8], відзначають низьку частку інноваційно активних підприємств та концентрацію інвестицій в IT-секторі, що створює ризик однобічного розвитку. Роль міжнародної підтримки (програми Horizon Europe, EU4Business) та спеціальних режимів (Дія.City) також визначено як ключові зовнішні фактори впливу на успішність інвестиційних проєктів [7].

Новітні підходи до управління в умовах невизначеності запропоновано у дослідженні Лихолат С., Франів І., Пелех К. [10], вони вводять концепт інноваційно-трансформаційних рішень, які базуються на інтеграції традиційних методів (SWOT, PEST) з новітніми технологіями: когнітивним ризик-менеджментом, штучним інтелектом, Big Data Analytics та блокчейном.

Методологічне узагальнення підходів до стратегічного ризик-менеджменту (SRM) здійснено у роботі Аберніхіної І.Г. [11], яка розмежовує SRM та операційне управління ризиками, наголошуючи, що стратегічний підхід виходить за межі простої мінімізації загроз, перетворюючись на проактивний інструмент забезпечення стійкості та конкурентних переваг в умовах VUCA-середовища.

Окремої уваги заслуговує дослідження Ананьєвої Ю. [12], присвячене ролі ESG-факторів у формуванні стратегій управління фінансовими ризиками, яка доводить, що ігнорування екологічних, соціальних та управлінських факторів призводить до накопичення прихованих кредитних, репутаційних та системних ризиків.

Незважаючи на значний масив наукових праць, присвячених ризик-менеджменту, інвестиційній діяльності та стартап-підприємництву, недостатньо висвітленими залишаються питання інтеграції проектного підходу в управління інвестиційними ризиками саме міжнародних стартапів. Більшість досліджень фокусуються на загальних корпоративних системах управління ризиками (ERM) або на окремих методах оцінки ефективності інвестицій. Поза увагою часто залишається специфіка поєднання інструментів проектного менеджменту, а саме: управління змінами, стейкхолдерами та часовими параметрами; з методами ідентифікації та мінімізації специфічних ризиків, що виникають при виході стартапу на міжнародні ринки (валютні, політичні, міжкультурні, юридичні ризики). Саме цей аспект – формування цілісної методології управління інвестиційними ризиками на основі проектного підходу з урахуванням сучасних цифрових трендів та ESG-вимог – визначає напрямок подальших досліджень у межах даної статті.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка концептуальних засад управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах на основі проектного підходу з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації, глобальної економічної нестабільності та посилення ролі ESG-факторів у прийнятті інвестиційних рішень.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

1. Узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності інвестиційного ризику та ризик-менеджменту, що містяться в сучасних наукових джерелах, та визначити ключові особливості їх прояву у сфері міжнародного стартап-підприємництва.

2. Виявити специфічні характеристики проектного підходу як методологічної основи управління інвестиційними ризиками, зокрема з урахуванням особливостей життєвого циклу стартап-проєктів та багатоступеневості інвестиційного процесу.

3. Систематизувати класифікаційні ознаки інвестиційних ризиків міжнародних стартапів з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації, що дозволить ідентифікувати критичні точки впливу на ефективність проєкту.

4. Проаналізувати наявні методи оцінки та управління ризиками з позицій їх адаптивності до умов функціонування міжнародних стартапів та обґрунтувати доцільність застосування комбінованих підходів, що поєднують якісні та кількісні методи аналізу.

5. Розробити концептуальну модель управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу на основі проектного підходу, яка б інтегрувала інструментарій ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на ризики з урахуванням вимог міжнародних стандартів (ISO 31000) та ESG-критеріїв.

6. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованого підходу в діяльність вітчизняних стартап-проєктів, орієнтованих на залучення іноземних інвестицій та вихід на

міжнародні ринки.

Основний акцент у дослідженні зроблено на інтеграції інструментів проектного менеджменту (управління змінами, стейкхолдерами, часовими параметрами, ресурсами) з методами ризик-менеджменту (ідентифікація, оцінка, мінімізація, моніторинг) для створення цілісної системи, здатної забезпечити збалансування між рівнем ризику, очікуваною прибутковістю та довгостроковою стійкістю міжнародного стартап-проекту.

Виклад основного матеріалу. Досягнення мети дослідження – теоретико-методологічного обґрунтування управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах на основі проектного підходу – потребує системного аналізу взаємозв'язку між ключовими категоріями: інвестиційний ризик, проектний менеджмент, міжнародне підприємництво. У сучасній науковій літературі ризик трактується не лише як потенційна загроза, а як керована невизначеність, що дає змогу проектувати поточні дії з урахуванням можливих майбутніх сценаріїв [4]. Такий підхід створює методологічну основу для інтеграції ризик-менеджменту в систему управління стартап-проектами.

Особливістю міжнародних стартапів є те, що вони функціонують одночасно в кількох вимірах: технологічному (розробка інноваційного продукту), ринковому (вихід на нові географічні ринки) та інвестиційному (залучення капіталу від іноземних інвесторів). Кожен із цих вимірів генерує специфічні види ризиків, які потребують окремих інструментів управління. Як зазначають дослідники, ефективний ризик-менеджмент вимагає створення цілісного інтелектуального інструментарію, що поєднує аналітичні, прогностичні та нормативні механізми [4; 10].

На основі узагальнення теоретичних підходів [1; 2; 5; 11] та з урахуванням специфіки стартап-підприємництва розроблено концептуальну модель управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу, яка базується на інтеграції проектного підходу та методології стратегічного ризик-менеджменту (SRM). Модель враховує життєвий цикл стартапу, багатоступеневість інвестиційного процесу (pre-seed, seed, Series A, B, C) та необхідність постійного моніторингу ризиків у динамічному зовнішньому середовищі.

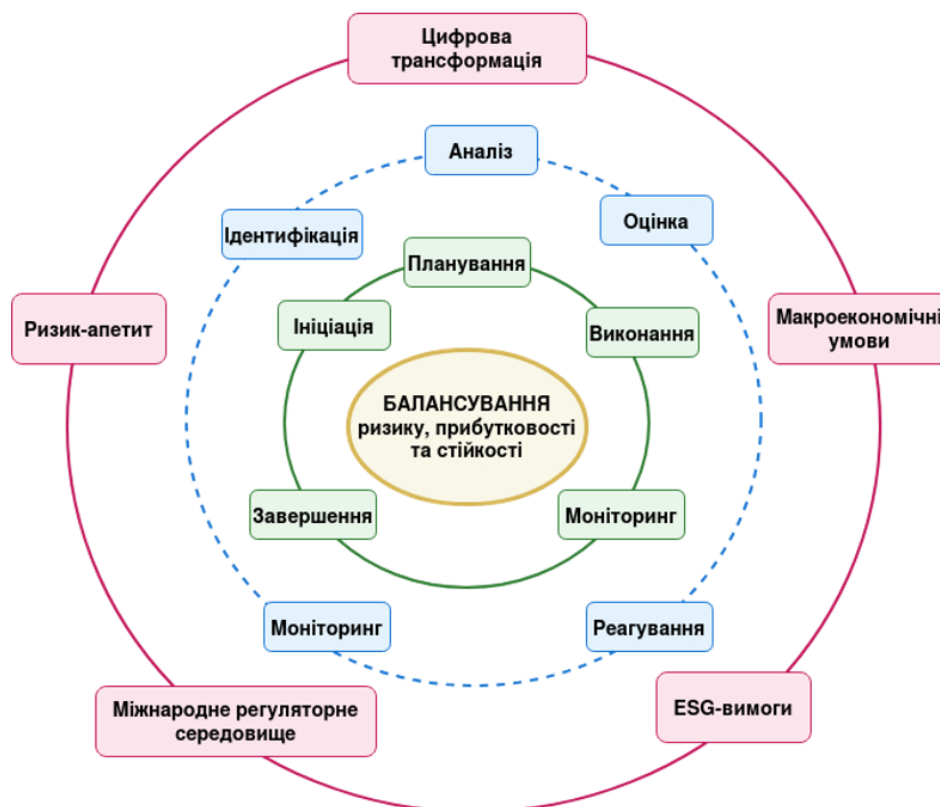


Рис. 1. Концептуальна модель управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу на основі проектного підходу

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 5; 11]

Запропонована модель ґрунтується на положенні, що управління інвестиційними ризиками

у міжнародному стартапі не може бути лінійним процесом, оскільки кожен етап розвитку проєкту характеризується унікальним набором ризиків та відповідних стратегій реагування. Інтеграція проєктного підходу дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень та своєчасне коригування параметрів проєкту у відповідь на зміну рівня концентрації ризику [1].

На основі аналізу наукових джерел [1; 3; 6; 12] та з урахуванням специфіки міжнародної діяльності розроблено авторську класифікацію інвестиційних ризиків міжнародного стартапу, яка включає п'ять основних груп: макроекономічні, цифрові, ESG-ризиків, операційно-проєктні та ринкові. У межах дослідження проведено експертне оцінювання ймовірності виникнення та потенційного впливу зазначених ризиків на ефективність стартап-проєкту на різних етапах його життєвого циклу.

Таблиця 1

Класифікація інвестиційних ризиків міжнародного стартапу за етапами життєвого циклу проєкту

Група ризиків	Види ризиків	Етап життєвого циклу	Джерела
Макроекономічні	Валютний, політичний, регуляторний, макроекономічної нестабільності	Seed, Series A, B, C	[2; 4]
Цифрові	Ризик конфіденційності, інфраструктурний, ризик ухвалення некоректних управлінських рішень, ризик статистичної дискримінації	Pre-seed, Seed, Series A	[1; 10]
ESG-ризиків	Екологічні, соціальні (репутаційні), управлінські (корпоративне управління, прозорість)	Series A, B, C	[12]
Операційно-проєктні	Кадровий дисбаланс, технологічний, ресурсний, часовий, управління змінами	Всі етапи	[5; 6; 11]
Ринкові	Конкурентний, ціновий, ринкового позиціонування, попиту	Seed, Series A, B	[3; 8]

Джерело: складено авторами на основі [1-6; 8; 10-12]

Наведена класифікація демонструє, що різні групи ризиків мають неоднакову значимість на окремих етапах розвитку стартапу. Так, цифрові ризики є критичними на ранніх етапах (pre-seed, seed), коли формується технологічна основа проєкту, тоді як ESG-ризиків набувають вирішального значення на пізніших етапах (Series B, C), коли стартап виходить на міжнародні ринки капіталу та стикається з вимогами інституційних інвесторів щодо дотримання принципів сталого розвитку [12].

Для кількісного вимірювання інтегрального рівня інвестиційного ризику міжнародного стартапу запропоновано використання методу зваженої суми з урахуванням кореляційних зв'язків між окремими ризиками. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$IRR = \sum_{i=1}^n w_i \cdot P_i \cdot I_i + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \rho_{ij} \cdot w_i \cdot P_i \cdot I_i \cdot P_j \cdot I_j \quad (1)$$

де:

IRR – інтегральний показник інвестиційного ризику стартапу;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го ризику (визначається експертним шляхом);

P_i – ймовірність реалізації i -го ризику (від 0 до 1);

I_i – потенційний вплив i -го ризику на вартість проєкту (у відносному вираженні);

ρ_{ij} – коефіцієнт кореляції між i -м та j -м ризиками.

Перша частина формули відображає суму зважених індивідуальних ризиків, друга – враховує ефект мультиплікативного посилення ризиків за наявності кореляційних зв'язків. Запровадження кореляційної складової є критично важливим для стартап-проєктів, оскільки в умовах високої невизначеності ризику часто реалізуються не ізольовано, а у взаємозв'язку, що призводить до кумулятивного ефекту.

Для врахування впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість стартапу запропоновано використання скоригованого показника очікуваної доходності з поправкою на ESG-ризиків:

$$R_{adj} = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) - \delta_{ESG} \quad (2)$$

де:

R_{adj} – скоригована очікувана доходність інвестицій у стартап;

R_f – безризикова ставка доходності;

β – коефіцієнт систематичного ризику стартапу;

R_m – середньоринкова доходність;

δ_{ESG} – поправка на ESG-ризик, що визначається на основі якісної оцінки відповідності стартапу принципам сталого розвитку.

Запропонований підхід дозволяє інвесторам більш точно оцінювати реальну доходність інвестицій з урахуванням не лише традиційних фінансових ризиків, а й сучасних вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, що узгоджується з результатами досліджень щодо інтеграції ESG-факторів у систему ризик-менеджменту [12].

Управління ідентифікованими ризиками передбачає застосування комплексу методів, вибір яких залежить від етапу життєвого циклу стартапу, рівня ризику та наявних ресурсів. Узагальнення наукових підходів [1; 5; 6; 10] дозволило систематизувати основні методи управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу та визначити сфери їх найбільш ефективного застосування.

Таблиця 2

Методи управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу та сфери їх застосування

Метод управління ризиками	Зміст методу	Етап застосування	Ефективність для міжнародних стартапів
Уникнення ризику	Відмова від діяльності з неприйнятним рівнем ризику	Pre-seed, Seed	Обмежена (знижує потенціал розвитку)
Передача ризику	Страховання, хеджування, аутсорсинг	Seed, Series A	Висока (дозволяє фокусуватися на ключових компетенціях)
Мінімізація ризику	Диверсифікація, лімітування, резервування	Всі етапи	Найвища (забезпечує контрольований рівень ризику)
Прийняття ризику	Формування резервів, управління ризик-апетитом	Series B, C	Помірна (потребує розвиненої ризик-культури)
Проактивне управління	Сценарне планування, стрес-тестування, когнітивний ризик-менеджмент	Всі етапи	Висока (забезпечує адаптивність до змін)

Джерело: складено авторами на основі [1; 5; 6; 10]

Як свідчать дані табл. 2, найбільш ефективними для міжнародних стартапів є методи мінімізації ризику (диверсифікація географічних ринків, валютних позицій, джерел фінансування) та проактивного управління (сценарне планування, стрес-тестування), що дозволяють не лише реагувати на загрози, а й формувати адаптивні стратегії розвитку в умовах невизначеності [4; 10]. Особливої уваги заслуговує метод передачі ризику через страхування та хеджування, який для міжнародних стартапів набуває додаткового значення у зв'язку з необхідністю управління валютними та політичними ризиками.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування необхідності інтеграції проектного підходу та ESG-критеріїв у систему управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу. Проектний підхід забезпечує структурованість процесу управління ризиками через виділення окремих етапів життєвого циклу, призначення відповідальних осіб, визначення контрольних точок та показників ефективності. ESG-критерії, своєю чергою, дозволяють розширити традиційне розуміння інвестиційного ризику за рахунок включення довгострокових факторів сталого розвитку.



Рис. 2. Механізм інтеграції проектного підходу та ESG-критеріїв в управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 10]

Запропонований механізм дозволяє забезпечити системний підхід до управління інвестиційними ризиками, при якому проектний менеджмент виступає операційною основою реалізації стратегії, а ESG-критерії – інструментом довгострокового збалансування інтересів стейкхолдерів та мінімізації репутаційних і регуляторних ризиків. Такий підхід підтверджується науковими дослідженнями, які свідчать, що ESG-стратегії сприяють трансформації ризик-менеджменту – від реагування на втрати до випереджувального запобігання фінансовим кризам. [12].

Проведене дослідження дозволяє узагальнити отримані результати у вигляді таких положень:

1. Управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах набуває характеру стратегічної діяльності, що виходить за межі локальних процедур мінімізації загроз. Це положення знайшло підтвердження у розробленій концептуальній моделі, яка інтегрує проектний підхід, ризик-менеджмент та ESG-критерії в єдину систему.

2. Запропонована класифікація інвестиційних ризиків міжнародного стартапу за етапами життєвого циклу дозволяє здійснювати диференційований підхід до управління ризиками з урахуванням їх динаміки. Результати аналізу свідчать, що цифрові ризики є критичними на ранніх етапах, тоді як ESG-ризики набувають вирішального значення на пізніших етапах залучення інституційних інвестицій.

3. Розроблений методичний підхід до кількісної оцінки інтегрального рівня інвестиційного ризику з урахуванням кореляційних зв'язків між окремими ризиками та ESG-поправки дозволяє підвищити об'єктивність інвестиційних рішень. Використання кореляційної складової є особливо важливим для стартапів, де ризики часто реалізуються у взаємозв'язку, створюючи кумулятивний ефект.

4. Інтеграція проектного підходу та ESG-критеріїв у систему управління інвестиційними ризиками створює цілісну архітектуру, орієнтовану на превентивне реагування, збалансування прибутковості та стійкості.

Таким чином, отримані наукові результати підтверджують, що управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах на основі проектного підходу є необхідною умовою забезпечення їх стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокового успіху на глобальних ринках. Запропоновані теоретичні положення та методичні підходи створюють основу для подальшого вдосконалення практики управління інвестиційними ризиками з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації, глобальної нестабільності та посилення ролі ESG-факторів у прийнятті інвестиційних рішень.

Висновки. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети – теоретико-методологічного обґрунтування та розробки концептуальних засад управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах на основі проектного підходу. Узагальнення отриманих результатів дає підстави для формулювання таких висновків.

Сучасний стан розвитку міжнародного стартап-підприємництва характеризується посиленням впливу факторів невизначеності, цифрової трансформації та глобальної економічної турбулентності. На основі аналізу наукових праць встановлено, що ризик-менеджмент у сучасних умовах трансформується: від інструменту мінімізації загроз він переростає у стратегічну концепцію досягнення довгострокової стабільності, інноваційного зростання та конкурентоспроможності [1; 4; 11]. Водночас виявлено суттєвий розрив між загальними теоретичними положеннями ризик-менеджменту та практичними інструментами, адаптованими до специфіки міжнародних стартапів, що функціонують у проектній формі організації діяльності.

Розроблена концептуальна модель управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу на основі проектного підходу інтегрує три взаємопов'язані контури: проектний цикл (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення), процес ризик-менеджменту (ідентифікація, аналіз, оцінка, реагування, моніторинг) та стратегічний контекст (макроекономічні умови, цифрова трансформація, ESG-вимоги, міжнародне регуляторне середовище). Така структура забезпечує цілісність управлінського впливу та дозволяє здійснювати своєчасне коригування параметрів проекту у відповідь на зміну рівня концентрації ризику на різних етапах життєвого циклу стартапу.

Запропонована класифікація інвестиційних ризиків міжнародного стартапу за п'ятьма групами (макроекономічні, цифрові, ESG-ризики, операційно-проектні, ринкові) з їх диференціацією за етапами життєвого циклу дозволяє здійснювати адресне управління ризиками з урахуванням їх динаміки. Результати аналізу підтверджують, що цифрові ризики є критичними на ранніх етапах розвитку стартапу (pre-seed, seed), тоді як ESG-ризики набувають вирішального значення на пізніших етапах залучення інституційних інвестицій (Series B, C).

Розроблений методичний підхід до кількісної оцінки інтегрального рівня інвестиційного ризику, що включає врахування кореляційних зв'язків між окремими ризиками та ESG-поправку до очікуваної доходності, дозволяє підвищити об'єктивність інвестиційних рішень. Запровадження кореляційної складової є особливо важливим для стартап-проектів, оскільки в умовах високої невизначеності ризики часто реалізуються не ізольовано, а у взаємозв'язку, створюючи кумулятивний ефект, що може

призводити до значного перевищення сукупного впливу над сумою індивідуальних ризиків.

Систематизація методів управління інвестиційними ризиками дозволила визначити, що найбільш ефективними для міжнародних стартапів є методи мінімізації ризику (диверсифікація географічних ринків, валютних позицій, джерел фінансування) та проактивного управління (сценарне планування, стрес-тестування, когнітивний ризик-менеджмент). Метод передачі ризику через страхування та хеджування набуває додаткового значення у зв'язку з необхідністю управління валютними та політичними ризиками, що є характерними для міжнародної діяльності.

Обґрунтовано необхідність інтеграції проектного підходу та ESG-критеріїв у систему управління інвестиційними ризиками міжнародного стартапу. Проектний підхід забезпечує структурованість процесу управління ризиками через виділення окремих етапів життєвого циклу, призначення відповідальних осіб, визначення контрольних точок та показників ефективності. Запровадження ESG-критеріїв дозволяє доповнити традиційне розуміння інвестиційного ризику довгостроковими аспектами сталого розвитку, що сприяє переходу ризик-менеджменту від пасивної мінімізації втрат до активної превенції фінансових криз.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування вітчизняними стартап-проектами, орієнтованими на залучення іноземних інвестицій та вихід на міжнародні ринки. Запропоновані підходи дозволяють підвищити інвестиційну привабливість стартапів за рахунок формування прозорої системи управління ризиками, що відповідає вимогам міжнародних інвесторів, зокрема в частині врахування ESG-факторів та дотримання принципів належного корпоративного управління.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з необхідністю емпіричної верифікації розробленої концептуальної моделі на основі аналізу реальних стартап-проектів, що функціонують на міжнародних ринках. Подальшого опрацювання потребують питання адаптації запропонованого методичного підходу до оцінки інвестиційних ризиків для різних галузевих сегментів стартап-екосистеми (ІТ, біотехнології, агротехнології, виробничі інновації), а також розробка спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків із використанням технологій штучного інтелекту та великих даних. Окремим напрямом подальших досліджень є вивчення особливостей управління інвестиційними ризиками у міжнародних стартапах в умовах післявоєнного відновлення економіки України з урахуванням специфічних макроекономічних, регуляторних та безпекових факторів.

Література

1. Козловський С. В., Чеботок В. В. Ризик-менеджмент як стратегія управління економічною діяльністю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2026. № 1. С. 79–96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8>.
2. Горбаньова В. Інвестиційний менеджмент як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 38. С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.9>.
3. Рудь О. Інвестиційний ризик-менеджмент: особливості аналізу та оцінки ризиків в інвестиційному проекті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-127> (дата звернення: 03.02.2026).
4. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 148–156. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22).
5. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (дата звернення: 03.02.2026).
6. Халаман В. В. Ризики управління бізнес-процесами підприємства на шляху до зміцнення його конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 2. С. 181–187. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-23S](https://doi.org/10.60022/3(2)-23S).
7. Раделицький Ю., Ременяк А., Тимків Н. Фінансове регулювання розвитку інноваційного стартап-підприємництва в Україні: співпраця освіти, науки і бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-31> (дата звернення: 03.02.2026).
8. Шапошников К. С., Шут С. О. Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>.
9. Пацюк В. С. Формування індустріальної культури промислових регіонів як важливий фактор

регенерації індустріальної спадщини. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2025. № 4. С. 26–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-4-3>.

10. Лихолат С., Франів І., Пелех К. Інноваційно-трансформаційні рішення: новий концепт управління в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-143> (дата звернення: 08.02.2026).

11. Аберніхіна І. Г. Методологія стратегічного ризик-менеджменту в системі управління бізнес-структурами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог: Вид-во НаУОА, 2025. № 38(66). С. 31–38. DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-31-38](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-31-38).

12. Ананьєва Ю. Роль ESG-факторів у формуванні стратегій управління фінансовими ризиками на глобальних ринках. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. С. 273–279. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-34>.

References

1. Kozlovskiy, S.V., & Chebotok, V.V. (2026). Ryzyk-menedzhment yak stratehiia upravlinnia ekonomichnoi diialnistiu pidpriemstva [Risk Management as a Strategy for Managing the Economic Activity of an Enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (1), pp. 79–96. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.8>

2. Horbanova, V. (2025). Investytsiinyi menedzhment yak instrument zabezpechennia finansovoi stiikosti pidpriemstva [Investment Management as a Tool for Ensuring Financial Sustainability of an Enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (38), pp. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.9>

3. Rud, O. (2024). Investytsiinyi ryzyk-menedzhment: osoblyvosti analizu ta otsinky ryzykiv v investytsiinomu proekti [Investment Risk Management: Features of Risk Analysis and Assessment in an Investment Project]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-127>

4. Rusnak, O. (2025). Ryzyk-menedzhment u stratehichnomu upravlinni: vid zahroz do proaktyvnykh stratehii [Risk Management in Strategic Management: From Threats to Proactive Strategies]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, (2(78)), pp. 148–156. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22)

5. Baldyniuk, V. (2023). Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Risk Management as a Tool for Managing the Activities of Business Entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>

6. Khalaman, V.V. (2026). Ryzyky upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na shliakhu do zmitsnennia yoho konkurentospromozhnosti [Risks of Enterprise Business Process Management on the Way to Strengthening Its Competitiveness]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 3(2), pp. 181–187. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-23S](https://doi.org/10.60022/3(2)-23S)

7. Radelytskyi, Yu., Remeniak, A., & Tymkiv, N. (2025). Finansove rehuliuвання rozvytku innovatsiinoho startup-pidpriemnytstva v Ukraini: spivpratsia osvity, nauky i biznesu [Financial Regulation of the Development of Innovative Startup Entrepreneurship in Ukraine: Cooperation of Education, Science and Business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (76). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-31>

8. Shaposhnikov, K.S., & Shut, S.O. (2025). Vnutrishni ta zovnishni chynnyky zabezpechennia efektyvnosti innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemnytstva [Internal and External Factors for Ensuring the Effectiveness of Innovative and Investment Development of Entrepreneurship]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (19). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>

9. Patsiuk, V.S. (2025). Formuvannia industrialnoi kultury promyslovykh rehioniv yak vazhlyvyi faktor reheneratsii industrialnoi spadshchyny [Formation of Industrial Culture of Industrial Regions as an Important Factor in the Regeneration of Industrial Heritage]. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*, (4), pp. 26–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-4-3>

10. Lykholat, S., Franiv, I., & Pelekh, K. (2025). Innovatsiino-transformatsiini rishennia: novyi kontsept upravlinnia v umovakh nevyznachenosti [Innovative and Transformational Solutions: A New Management Concept in Conditions of Uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-143>

11. Abernikhina, I.H. (2025). Metodolohiia stratehichnogo ryzyk-menedzhmentu v systemi upravlinnia biznes-strukturamy [Methodology of Strategic Risk Management in the Management System of Business Structures]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika»*, (38(66)), pp. 31–38. DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-31-38](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-31-38)

12. Ananieva, Yu. (2026). Rol ESG-faktoriv u formuvanni stratehii upravlinnia finansovymy ryzykamy na hlobalnykh rynkakh [The Role of ESG Factors in the Formation of Financial Risk Management Strategies

in Global Markets]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), pp. 273–279. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-34>

Отримано: 09.02.2026

Прийнято до публікації: 13.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026