

УДК 330.3:658.330.1:658.5:621

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.286-295>

Чапран С.П.

Національний університет «Львівська політехніка»

Chapran Serhii

Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-5888-3462>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТУВАННЯМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сформульовані основні підходи до управління інвестуванням машинобудівних підприємств. Виокремлено складові, що забезпечують високу ефективність постійного процесу відстежування змін економічного середовища. Визначено, що переоцінка власного стану, перерозподіл ресурсів потребує безперервного уточнення пріоритетів управління інвестуванням забезпечуючи підтримку інвестиційних циклів підприємств.

З'ясовано, що відповідно до сучасних емпіричних досліджень результативність інноваційної діяльності значною мірою залежить від рівня розвитку динамічних можливостей, щодо інтеграції знань у систему управління інвестуванням підприємства.

Виділено принципи забезпечення міжфункціональної взаємодії, які об'єднують функціональні підрозділи в єдину координовану систему управління інвестиційними проектами та формують підґрунтя для розвитку концепції управління динамічно безперервним інвестуванням машинобудівних підприємств.

Ключові слова: управління інвестуванням, управління безперервним інвестуванням, управління динамічно безперервним інвестуванням, машинобудівне підприємство, динамічна система управління, адаптивне управління.

TRANSFORMATION OF APPROACHES TO MANAGING INVESTMENT IN MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

The article systematizes the principal theoretical and methodological approaches to investment management in machine-building enterprises and substantiates the necessity of their transformation under conditions of an increasingly dynamic and uncertain economic environment. The study identifies the key components that ensure the high effectiveness of the continuous process of monitoring changes in both the internal and external environments, including the assessment of the enterprise's current state, evaluation of investment potential, analysis of environmental changes, allocation and reallocation of investment resources, and the continuous adjustment of managerial decisions. It is established that the reassessment of an enterprise's internal conditions and the redistribution of available resources require the continuous refinement of investment management priorities, thereby supporting the continuity of investment cycles, technological renewal, and the sustainable development of enterprises.

The findings demonstrate that effective investment management should be viewed as an integrated and continuous management process rather than as a sequence of isolated investment projects. Such an approach enables enterprises to respond promptly to changes in market conditions, technological development, financial constraints, and investment risks while maintaining the long-term reproduction of investment potential. Based on contemporary empirical studies, it has been determined that innovation performance largely depends on the effectiveness of dynamic capabilities that enable enterprises to integrate, transform, and apply knowledge within their management systems. These capabilities facilitate organizational adaptation, improve strategic flexibility, and strengthen the ability to identify and exploit new investment opportunities in a rapidly changing business environment.

Furthermore, the study identifies the principles of cross-functional management that integrate previously fragmented organizational units into a coordinated systems-based approach to investment project management. The integration of strategic, financial, production, engineering, and innovation functions contributes to improving the consistency, adaptability, and efficiency of investment decision-making. The proposed conceptual approach combines the systems, process, adaptive, and dynamic perspectives into a unified framework for investment management. Its practical implementation creates the prerequisites for the continuous reproduction of investment potential, enhances organizational resilience, supports technological modernization, and improves the long-term competitiveness of machine-building enterprises. The proposed provisions form the theoretical basis for the development of the concept of

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Чапран С.П., 2026

management of dynamic continuous investment, which considers investment management as an adaptive, continuously evolving system capable of ensuring sustainable enterprise development under conditions of economic uncertainty and structural transformation.

Keywords: investment management, continuous investment management, management of dynamic continuous investment, machine-building enterprise, dynamic management system, adaptive management.

JEL classification: D25, G31, L64, M11, O14, O32.

Постановка проблеми. Даний етап розвитку машинобудівних підприємств характеризується одночасною дією технологічних, фінансових, інституційних і безпекових викликів. Високою капіталомісткістю виробництва, тривалими строками створення та освоєння нової техніки, залежністю від складних ланцюгів постачання, потребою в регулярному оновленні основних засобів і значним рівнем ризику, що зумовлює особливі вимоги до управління інвестуванням.

За таких умов функціонування недостатньо оцінити ефективність окремого інвестиційного проекту, разово сформулювати інвестиційну програму. Підприємство має постійно відстежувати зміни зовнішнього середовища, переоцінювати власний стан, перерозподіляти ресурси, уточнювати пріоритети та забезпечувати реалізацію наступних інвестиційних циклів.

Актуальність такого підходу для України посилюється масштабом потреб у відновленні виробничих активів та необхідністю мобілізації фінансово економічних ресурсів та управління інвестиційним капіталом.

У OECD оцінці збитків і потреб України наголошено на довгостроковому характері відновлення, необхідності модернізації та пріоритизації інвестицій, в свою чергу OECD пов'язує стале відновлення з підвищенням інвестицій, продуктивності, експорту та розширенням доступу підприємств до фінансування [1; 2]. Це означає, що управління інвестуванням має одночасно забезпечувати відновлення пошкодженого потенціалу, технологічну трансформацію, стійкість до нових порушень і створення вартості в довгостроковому періоді.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасний напрям розвитку теорії управління інвестуванням характеризується трансформацією від традиційного розгляду інвестицій, як окремих фінансових вкладень до їх дослідження як складної динамічної системи, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває для машинобудівних підприємств України, діяльність яких відбувається в умовах високої невизначеності, необхідності технологічної модернізації та післявоєнного відновлення.

В аналітичних документах доповіді World Bank, Government of Ukraine, European Commission та United Nations [1] наголошується, що відновлення промислового потенціалу країни має здійснюватися декількома напрямками: компенсації втрат, та через модернізацію виробництва, підвищення продуктивності та активізацію приватних інвестицій. Аналогічної позиції дотримується OECD [2], пов'язуючи довгострокове економічне зростання із розширенням інвестиційної діяльності, розвитком експорту, підвищенням продуктивності та удосконаленням механізмів фінансування

підприємств.

Значні напрацювання сучасної теорії управління зробив Teece D. J. [3 с.1319], який сформулював концепцію динамічних можливостей підприємства (dynamic capabilities). На думку автора, конкурентні переваги формуються не лише за рахунок наявності ресурсів, а передусім завдяки здатності підприємства своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, використовувати нові можливості та трансформувати власну ресурсну базу відповідно до нових умов господарювання.

Також були зроблені узагальнення теорії Eisenhardt K. M. та Martin J. A. [4, с. 1105], які розглядають динамічні можливості, як сукупність управлінських процесів, що забезпечують інтеграцію, реконфігурацію та ефективне використання ресурсів підприємства в умовах постійних змін. У свою чергу, Schilke O., Hu S. та Helfat C. E. [5, с. 390] узагальнили сучасний стан розвитку теорії динамічних можливостей управління та довели, що їх ефективність визначається здатністю підприємства адаптувати управлінські механізми відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із впливом знань та цифрових технологій на ефективність інвестиційної діяльності. Так, Hernández-Linares R., Kellermanns F. W. та López-Fernández M. C. [6] доводять, що знання динамічні характеристики є основою розвитку підприємницької орієнтації, інноваційної активності та підвищення результативності діяльності підприємств. Водночас Dubey R., Gunasekaran A., Childe S. J. та співавтори [7] обґрунтовують, що цифрові динамічні властивості суттєво підвищують стійкість виробничих систем і ланцюгів постачання, що особливо важливо для машинобудівних підприємств, інвестиційна діяльність яких безпосередньо залежить від стабільності виробничої інфраструктури та інформаційного забезпечення.

Суттєве значення для розвитку концепції безперервного управління інвестуванням мають міжнародні стандарти управління активами. Зокрема, ISO 55000:2024 [8] визначає управління активами як систему створення цінності протягом усього життєвого циклу активів, тоді як ISO 55001:2024 [9] встановлює вимоги до планування, управління ризиками, інформацією, знаннями та безперервного удосконалення системи управління. Доповнює зазначений підхід міжнародний стандарт ISO 31000:2018 [10], відповідно до якого управління ризиками повинно інтегруватися в усі управлінські процеси, включаючи прийняття інвестиційних рішень.

Останні дослідження дедалі більше акцентують увагу на необхідності поєднання динамічних

характеристик із забезпеченням стійкості підприємств. Так, Chari A., Niedenzu D., Despeisse M., Machado C. G. та Azevedo J. D. [11] обґрунтовують взаємозв'язок між динамічними можливостями та стійкістю виробничих ланцюгів у циркулярній економіці. Pertheban T. R., Thurasamy R., Marimuthu A. та ін. [12] доводять, що поєднання адаптивних та динамічних можливостей забезпечує формування проактивної стратегії розвитку підприємств. Розвиток цієї концепції знайшов відображення у працях Teece D. J. [15, с. 40], який досліджує взаємозв'язок між бізнес-моделями та динамічними можливостями, Helfat C. E. і Peteraf M. A. [16, с.831], які розкривають роль управлінських когнітивних властивостей у розвитку підприємства, а також Pavlou P. A. та El Sawy O. A. [17, с. 239], які пояснюють механізми формування, розвитку та використання динамічних підходів у процесі адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Попри значну кількість досліджень, присвячених управлінню інвестуванням, відкритим залишається питання формування цілісної системи управління, здатної забезпечити безперервне відтворення інвестиційного потенціалу підприємства в умовах динамічних змін економічного середовища. Недостатньо обґрунтовано механізми взаємодії системного, процесного, адаптивного та динамічного підходів у процесі прийняття інвестиційних рішень, що зумовлює необхідність подальших теоретичних досліджень.

Виходячи з цього необхідним є формування категорії, яка розглядатиме управління інвестуванням, як безперервний процес зміни станів підприємства, що забезпечує адаптивне коригування управлінських рішень, відтворення інвестиційного потенціалу та довгострокове створення вартості.

Мета статті полягає у аналізованні стану управління інвестування сектору машинобудування в Україні та залучення інвестиційних ресурсів можливості застосування змішаних циклічних інвестиційних підходів та практик для підвищення ефективності управління інвестуванням.

Методи дослідження. Реалізація визначеної мети дослідження полягає у застосуванні комплексу науково пізнавальних та аналітичних методів економічного аналізу. Науково-пізнавальний метод використано для встановлення відповідності припущень залежності впливу інвестування на зіставлення глобального та українського досвіду управління інвестуванням. Метод формалізації дав можливість визначити зміст об'єкту неперервності управління інвестиційного процесу з визначенням його структури та залежності від конкретного контексту управління.

Виклад основних результатів дослідження. Розвиток економічної теорії інвестиції зазвичай розглядаються як засіб перетворення заощаджень у виробничий капітал, розширення можливостей підприємства та підвищення його майбутньої результативності. Проте управлінський зміст інвестування не зводиться до самого факту вкладення ресурсів. Він охоплює

визначення цілей, обґрунтування напрямів, формування джерел фінансування, вибір об'єктів, організацію реалізації, контроль, оцінювання наслідків та коригування рішень. У наслідку цього еволюція теорії управління інвестуванням відбувалася від статичного аналізу капіталовкладень до комплексного розуміння інвестиційної діяльності, як складової стратегічного управління підприємством.

Фінансова концепція управління інвестиціями зосереджується на зіставленні очікуваних грошових потоків, вартості капіталу, строків і ризику. Її інструментарій є необхідним для визначення прийнятності проєктів, однак сам по собі не розкриває організаційних і технологічних механізмів, через які інвестиції перетворюються на нові компетентності, виробничі можливості та ринкові результати. Проєктний підхід, своєю чергою, забезпечує структурування цілей, ресурсів і строків, але часто обмежується життєвим циклом окремого проєкту. Після його завершення постає проблема впровадження отриманого результату в поточну діяльність та підготовка наступного циклу інвестування.

В свою чергу стратегічний підхід розширює межі аналізу, пов'язуючи інвестиційні рішення з конкурентною позицією, вибором технологій, розвитком ринків і довгостроковою вартістю підприємства. У межах ресурсної концепції інвестиції розглядаються як засіб формування цінних і складно відтворюваних ресурсів. Теорія динамічних можливостей доповнює це положення, акцентуючи на наявності ресурсів, та спроможності підприємства своєчасно виявляти зміни, використовувати можливості та перебудовувати ресурсну базу [3–5]. Для управління інвестуванням це принципово, оскільки ефективність визначається точністю початкового рішення, та здатністю змінювати його у процесі реалізації.

Сучасні емпіричні дослідження підтверджують, що знанняві та управлінські динамічні можливості пов'язані з результативністю, інноваційністю та стійкістю підприємств. Зокрема, знанняві динамічні підходи підтримують виявлення можливостей, інтеграцію знань і підприємницьку орієнтацію, а управлінська адаптивність підсилює стійкість ланцюгів постачання [6; 7]. Отже, управління інвестуванням має охоплювати не лише рух фінансових ресурсів, а й цілеспрямовану зміну технологічних, інформаційних, кадрових та організаційних спроможностей підприємства. У софрмованій порівняльній характеристиці підходів можемо виділити їх наступний перелік (табл. 1).

З отриманої характеристики підходів до управління дані методи потребують інтеграції системного, процесного, адаптивного та динамічного підходів. Кожен із них відображає окрему сторону управлінського явища, а поєднання дає змогу пояснити цілісність, часову неперервність, здатність до реагування та закономірності переходу підприємства між станами циклічного інвестиційного розвитку.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління інвестуванням

Підхід	Основний об'єкт	Перевага	Обмеження	Зміст доповнення підходів управління інвестуванням
Фінансовий	Грошові потоки, вартість капіталу, дохідність і ризик	Кількісна оцінка прийнятності рішень	Недостатнє врахування організаційних і технологічних змін	Формує критерії ефективності та фінансової стійкості
Проектний	Окремий інвестиційний проєкт	Чіткість строків, бюджету й відповідальності	Дискретність і слабкий зв'язок між послідовними циклами	Забезпечує інструменти реалізації окремих елементів портфеля
Стратегічний	Довгострокові цілі та конкурентна позиція	Узгодження інвестицій зі стратегією	Недостатня деталізація оперативної адаптації	Визначає цільовий вектор і межі допустимого ризику
Системний	Взаємопов'язані елементи, ресурси, суб'єкти та зв'язки	Цілісне бачення об'єкта управління	Може бути надто загальним без процесної конкретизації	Забезпечує архітектуру системи та зворотні зв'язки
Процесний	Послідовність і взаємодія управлінських процесів	Безперервність функцій і відповідальності	Ризик формалізації без урахування швидких змін	Визначає цикл моніторингу, планування, реалізації й коригування
Адаптивний	Параметри рішень у мінливому середовищі	Гнучке реагування на відхилення	Може переважати реактивність над стратегічністю	Забезпечує коригування цілей, портфеля та ресурсів
Динамічний	Зміна станів системи в часі	Врахування темпів, траєкторій, інерції та збурень	Потребує розвиненої інформаційно-аналітичної бази	Послугує прогнозування, оцінювання стану й керуючі впливи
Життєвого циклу активів	Цінність активів протягом життєвого циклу	Узгодження інвестицій, експлуатації, ризиків і результатів	Потребує міжфункціональної координації	Підтримує наступність рішень і довгострокове створення цінності

Джерело: сформовано автором на основі [3–10].

З позицій системного підходу управління інвестуванням є відкритою соціально-економічною системою, що складається із суб'єкта управління, об'єкта, цілей, ресурсів, методів, інформаційних потоків, обмежень і механізмів зворотного зв'язку. Вхідними параметрами виступають фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси, а також сигнали зовнішнього середовища. Виходами є створені або модернізовані активи, нові технологічні можливості, зміна продуктивності, грошові потоки, ризиковий профіль і ринкова позиція підприємства.

Принципова особливість відкритої системи полягає в тому, що її результат не може оцінюватися ізольовано від змін середовища. Однаковий інвестиційний проєкт може мати різну цінність за різних цін на ресурси, доступності кредитування, стану ланцюгів поставання, регуляторних умов або технологічної швидкості галузі. Тому система повинна містити контур постійного отримання інформації та механізм перетворення цієї інформації на керуючі впливи.

В свою чергу процесний підхід розкриває безперервність управління через послідовність взаємопов'язаних процесів: ідентифікацію потреб, діагностику стану, формування цілей, генерування альтернатив, оцінювання, відбір, фінансування, реалізацію, моніторинг, контроль, навчання, коригування та реінвестування. Закінчення одного проєкту не означає завершення управління інвестуванням, оскільки отримані

результати змінюють вихідний стан підприємства, формують нові обмеження і можливості, а отже стають входом наступного циклу.

Підходи в своїй суті узгоджуються з логікою систем управління активами. Стандарт ISO 55000:2024 визначає управління активами через створення цінності протягом життєвого циклу, а ISO 55001:2024 встановлює вимоги до планування, прийняття рішень, управління ризиками, даними, знаннями та постійного поліпшення системи [8; 9]. Для машинобудівного підприємства це означає необхідність поєднати рішення щодо придбання або створення активу з його освоєнням, експлуатацією, модернізацією, підтриманням надійності та подальшою заміною.

Адаптивний підхід характеризує здатність системи змінювати цілі, структуру портфеля, способи фінансування, строки й інтенсивність реалізації заходів відповідно до нової інформації. Адаптація не повинна отожднюватися з довільною зміною рішень. Вона передбачає заздалегідь визначені правила реагування, межі допустимих відхилень, сценарії та повноваження відповідальних осіб. Врахування адаптивності є керованою властивістю системи, а не ознакою відсутності плану.

Для підприємства адаптивність проявляється у можливості переглянути послідовність етапів модернізації, замінити джерело фінансування, масштабувати проєкт, тимчасово призупинити капіталомістку

складову, прискорити критичний елемент або змінити технологічне рішення. Дослідження динамічних можливостей доводять важливість спроможностей до виявлення сигналів, використання ресурсів та трансформації ресурсної бази в умовах невизначеності [3–7]. Саме ці спроможності утворюють організаційну основу адаптивного управління інвестуванням.

В свою чергу динамічний підхід враховує часову зміну станів системи. Його застосування дає змогу перейти від одноразового порівняння показників до аналізу траєкторії розвитку підприємства. Важливими стають рівні інвестиційного потенціалу, ліквідності,

завантаження потужностей або технологічної готовності, темпи їх зміни, інерційність, запізнення управлінських впливів, взаємне підсилення або послаблення факторів.

У дискретному стані система в період t може бути описаний вектором x_t , який містить показники фінансової спроможності, технічного стану активів, виробничої гнучкості, інноваційного потенціалу, компетентності персоналу та ризику. Перехід до наступного стану визначається попереднім станом, управлінським впливом u_t , параметрами середовища z_t та випадковими збуреннями w_t :

$$x_{t+1} = A_t x_t + B_t u_t + G_t z_t + w_t \quad (1)$$

Матриця A_t відображає внутрішню динаміку й інерцію підприємства; B_t – вплив управлінських рішень; G_t – чутливість до факторів середовища.

Спостережувані показники y_t можуть бути подані як функція фактичного стану та похибки вимірювання:

$$y_t = H_t x_t + v_t \quad (2)$$

Сформоване управління формує математичну процедуру, та логіку оцінювання. Воно показує, що фактичний стан не завжди спостерігається безпосередньо, а управлінське рішення має враховувати похибки даних і невизначеність. Для уточнення оцінок можуть застосовуватися рекурсивні методи, зокрема фільтр Калмана, який поєднує прогноз стану з новими спостереженнями. У системі управління інвестуванням такий блок доцільно використовувати для актуалізації прогнозів вартості, строків, попиту, завантаження потужностей або потреби у фінансуванні, але остаточне рішення залишається управлінським і має враховувати стратегічні обмеження.

У науковій літературі широко використовуються поняття «інвестиційний менеджмент», «управління інвестиційною діяльністю», «управління інвестиційними проектами», «управління інвестиційним портфелем» та «управління активами». Кожне з них має власний предметний акцент. Інвестиційний менеджмент переважно охоплює формування та реалізацію рішень щодо вкладення капіталу; управління проектами – організацію досягнення визначеного результату; портфельне управління – відбір і балансування сукупності активів; управління активами – отримання цінності від активів протягом життєвого циклу. Разом з тим для машинобудівних підприємств важливим залишається інтеграційний аспект: як забезпечити неперервну послідовність інвестиційних рішень і водночас змінювати їх відповідно до динаміки середовища та стану підприємства.

Безперервність у запропонованій категорії не означає постійного нарощування капітальних витрат або одночасної реалізації максимальної кількості проектів. Вона означає відсутність розриву в управлінському циклі: навіть у періоди обмежених вкладень підприємство здійснює моніторинг, підтримує готовність проектів, накопичує дані, актуалізує пріоритети, готує фінансування та зберігає послідовність рішень. Динамічність означає здатність системи змінювати власні

параметри і траєкторію, а не механічно повторювати однакові операції.

З урахуванням викладеного можна сформулювати властивість управління динамічно безперервним інвестуванням машинобудівного підприємства – це інтегрована багаторівнева система цілеспрямованого формування, залучення, розподілу, використання, контролю та відновлення інвестиційних ресурсів, яка функціонує як неперервна послідовність взаємопов'язаних управлінських циклів і забезпечує зміну параметрів, структури та інтенсивності інвестиційних рішень відповідно до фактичних і прогнозованих станів підприємства відтворення інвестиційного потенціалу, забезпечення організаційної стійкості.

Наукова відмінність запропонованого визначення полягає у поєднанні чотирьох ознак. По-перше, управління трактується системним – як взаємодія суб'єктів, ресурсів, процесів та інформації. По-друге, воно є процесно безперервним – кожен цикл формує входні умови для наступного. По-третє, система є адаптивною – рішення коригуються за визначеними правилами. По-четверте, вона має динамічний характер – предметом аналізу є не лише статичні показники, а траєкторії зміни стану підприємства та наслідки управлінських впливів у часі.

Концепція управління динамічно безперервним інвестуванням ґрунтується на взаємозв'язку мети, об'єкта, суб'єктів, принципів, функцій, методів, рівнів управління, інформаційного забезпечення та критеріїв результативності. Її метою є не максимізація інвестицій як таких, а забезпечення такого режиму розвитку, за якого підприємство здатне своєчасно відновлювати й трансформувати виробничий потенціал, не втрачаючи фінансової стійкості та керованості ризиків.

Специфіка машинобудування вимагає міжфункціонального характеру управління за відповідними принципами (табл. 2). Інвестиційне рішення щодо обладнання не може бути сформоване лише фінансовою службою, оскільки його результативність залежить від

технологічної сумісності, підготовки персоналу, надійності постачання, технічного обслуговування, програмного забезпечення та можливості інтеграції у

виробничий потік. Тому доцільним є створення постійного інвестиційного координаційного процесу.

Таблиця 2

Принципи управління динамічно безперервним інвестуванням

Принцип	Зміст	Практичне втілення
Стратегічної узгодженості	Кожне рішення пов'язується з цілями розвитку і цільовою архітектурою виробництва	Карти стратегічних цілей, інвестиційні критерії, технологічні дорожні карти
Безперервності циклу	Управлінські процеси не припиняються після завершення проєкту	Постійний моніторинг, база ініціатив, план наступних модернізацій
Динамічної відповідності	Параметри рішень змінюються разом зі станом підприємства і середовища	Регулярне перепланування портфеля, сценарії, тригерні показники
Зворотного зв'язку	Фактичні результати впливають на подальші рішення	Постінвестиційний аудит, оновлення нормативів і прогнозів
Життєвого циклу	Оцінюються витрати, ризики й цінність на всіх етапах існування активу	Сукупна вартість володіння, ремонтно-придатність, модернізаційність
Ризик-орієнтованості	Рішення приймаються з урахуванням невизначеності й меж ризику	Сценарний аналіз, резерви, страхування, поетапне фінансування
Ресурсної збалансованості	Темпи інвестування узгоджуються з фінансовою, кадровою та організаційною спроможністю	Ліміти навантаження, баланс капітальних і операційних витрат
Пріоритетності цінності	Перевага надається рішенням, що створюють довгострокову цінність, а не лише короткострокову економію	Багатокритеріальна оцінка, стратегічні та нефінансові ефекти
Прозорості й відповідальності	Рішення, припущення та результати є документованими й перевірюваними	Ролі, регламенти, контрольні точки, єдине інформаційне середовище
Навчання і саморозвитку	Досвід проєктів трансформується в нові правила та компетентності	База уроків, оновлення стандартів, навчання команд

Джерело: авторська розробка з урахуванням [3–10].

Більш розширена функціональна структура управління охоплює планування, прогнозування, організацію, координацію, мотивацію, контроль, аналіз, регулювання та навчання. У динамічній системі ці функції реалізуються не послідовно один раз, а рекурсивно. Наприклад, контроль не лише фіксує відхилення, а запускає уточнення прогнозу; прогноз змінює план; оновлений план змінює розподіл ресурсів; результати реалізації формують нові дані та правила прийняття рішень.

Окремого значення набуває функція управлінського навчання. Вона забезпечує перенесення досвіду з одного інвестиційного циклу до наступного. Без неї безперервність набуває формального характеру, оскільки підприємство повторює однакові помилки. Управлінське навчання завершується зміною нормативів, моделей оцінювання, переліків ризиків, вимог до постачальників, процедур освоєння активів та компетентностей персоналу.

В свою чергу механізм управління динамічним безперервним інвестуванням доцільно визначити, як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, аналітичних та інформаційних засобів, за допомогою яких суб'єкти управління переводять підприємство з фактичного стану до цільового, коригуючи траєкторію під впливом збурень. Механізм включає цільовий, ресурсний, процесний, методичний,

інформаційний, контрольний та адаптаційний блоки.

Складовою механізму управління є формування інформаційно-аналітичного контуру, що об'єднує дані бухгалтерського та управлінського обліку, систем технічного обслуговування, виробничого планування, управління проєктами, закупівель, ризиків і ринку. Його завданням є формування єдиного достовірного опису стану підприємства. ISO 55001:2024 посилює увагу до даних і знань у системі управління активами [9], що є особливо важливим для підприємств зі складним парком обладнання та довгими ланцюгами прийняття рішень.

Концептуальна модель управління динамічно безперервним інвестування машинобудівного підприємства, дає змогу уникнути двох крайнощів: запізненого реагування та надмірної мінливості рішень (рис. 1).

Для практичного застосування концепції необхідно визначити систему показників стану. До її складу доцільно включити: фінансову спроможність; інвестиційну ліквідність; технічний стан і завантаження активів; рівень автоматизації; інноваційну готовність; кадрову забезпеченість; стійкість постачання; якість інформаційної бази; ризик; очікувану цінність портфеля. Сукупність цих показників формує багатовимірний вектор, а управлінське завдання полягає у підтриманні його в допустимій області та наближенні до цільового стану.



Рис. 1 Концептуальна модель управління динамічно безперервним інвестування машинобудівного підприємства
Джерело: авторська розробка.

Критерії результативності доцільно поділити на чотири групи. Фінансові критерії включають чисту теперішню вартість, внутрішню норму дохідності, строк повернення, вплив на грошовий потік і вартість капіталу. Виробничо-технологічні – продуктивність, надійність, гнучкість, якість, енергоефективність, скорочення циклу та рівень технологічної готовності. Стратегічні – відповідність цільовій архітектурі,

формування нових компетентностей, стійкість ланцюгів постачання, експортний потенціал. Динамічні – швидкість виявлення відхилень, час коригування, точність прогнозу, частка рішень, актуалізованих до настання критичних наслідків, та спроможність формувати наступний інвестиційний цикл.

Доцільним є використання системи індикаторів управління динамічним характером (табл. 3).

Таблиця 3

Система індикаторів управління динамічним характером інвестуванням

Група	Приклади індикаторів	Управлінське значення	Можлива реакція
Стан	Ліквідність, технічна готовність, завантаження, кадрове забезпечення	Показує фактичну позицію системи	Зміна масштабу або строків портфеля
Траєкторія	Темп зміни витрат, строків, продуктивності, ризику	Виявляє напрям і швидкість відхилення	Прискорення, уповільнення або зміна послідовності робіт
Збурення	Коливання цін, перебої постачання, регуляторні та безпекові зміни	Оцінює зовнішній тиск	Сценарне перепланування, резерви, диверсифікація
Адаптація	Час реагування, частота перегляду, частка попереджених відхилень	Характеризує керованість змін	Перегляд правил і повноважень
Навчання	Точність прогнозів, повторюваність помилок, використання уроків	Відображає саморозвиток системи	Оновлення моделей, нормативів і компетентностей
Безперервність	Готовність наступного портфеля, частка реінвестування, наявність проектного резерву	Показує відсутність розриву управлінського циклу	Підготовка нових ініціатив і джерел фінансування

Джерело: авторська розробка.

Важливими є запропоноване положення, яке полягає в уточненні категоріального апарату управління інвестуванням через введення динамічної складової до концепції безперервності. На відміну від підходів, у яких безперервність трактується переважно, як повторюваність функцій або постійність вкладень,

запропоновано розглядати її як властивість управлінського циклу, що забезпечує наступність рішень і відтворення інвестиційного потенціалу. Динамічність визначено, як здатність системи оцінювати та прогнозувати зміну станів, враховувати інерційність, збурення й запізнення, а також формувати коригувальні впливи.

Удосконалено методологічний підхід до управління інвестуванням машинобудівних підприємств шляхом інтеграції системного, процесного, адаптивного, ризик-орієнтованого та циклічного підходів. Розвинуто модель багаторівневого управління через виокремлення стратегічного, тактичного, оперативного та інформаційно-аналітичного контурів. Запропоновано систему динамічних індикаторів, яка доповнює традиційні показники ефективності характеристиками траєкторії, швидкості реагування, навчання та готовності наступного інвестиційного циклу.

Висновки. Проведене теоретичне узагальнення засвідчило, що традиційні фінансові, проєктні та стратегічні підходи є необхідними, але недостатніми для управління інвестуванням машинобудівних підприємств у середовищі високої невизначеності. Вони мають бути доповнені системним баченням, процесною безперервністю, адаптивними механізмами та динамічним аналізом станів.

Запропоновано авторське визначення управління динамічно безперервним інвестуванням як інтегрованої багаторівневої системи, що забезпечує неперервну послідовність управлінських циклів і зміну параметрів рішень відповідно до фактичних та прогнозованих станів підприємства. Встановлено, що безперервність не тотожна постійним витратам, а динамічність не означає довільної мінливості. Перша забезпечує

наступність і відтворення потенціалу, друга – керовану зміну траєкторії.

Сформовано концептуальну модель, принципи, функції, рівні, механізм та систему індикаторів. Динамічний характер формалізовано через модель стану, керуючих впливів, зовнішніх збурень і похибок спостереження. Практичне застосування моделі передбачає єдине інформаційне середовище, регулярне портфельне перепланування, сценарний аналіз, постінвестиційний аудит і перенесення досвіду між циклами.

Подальше дослідження потребує розроблення методики оцінювання динамічної спроможності системи управління інвестуванням, визначення показників для машинобудівних підприємств, побудову алгоритму прогнозування станів та емпіричну перевірку впливу запропонованих механізмів на результативність і стійкість підприємств.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 04.05.26).
2. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
3. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. Pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
4. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10–11. Pp. 1105–1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
5. Schilke O., Hu S., Helfat C. E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*. 2018. Vol. 12, No. 1. Pp. 390–439. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
6. Hernández-Linares R., Kellermanns F. W., López-Fernández M. C. How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00691-4>
7. Dubey R., Gunasekaran A., Childe S. J. et al. Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics*. 2023. Vol. 258. Art. 108790. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108790>
8. ISO 55000:2024. Asset management — Vocabulary, overview and principles. Geneva : International Organization for Standardization, 2024. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/83053/c7a77e84adba4194bb69c940a17ac16c/ISO-55000-2024.pdf> (дата звернення: 04.05.26).
9. ISO 55001:2024. Asset management — Asset management system — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2024. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/83054/377bcfc492d34363a3338db4bfb2704/ISO-55001-2024.pdf> (дата звернення: 04.05.26).
10. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 04.05.26).

11. Chari A., Niedenzu D., Despeisse M., Machado C. G., Azevedo J. D. Dynamic capabilities for circular manufacturing supply chain resilience: A mixed-methods approach. *Sustainable Production and Consumption*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3040>
12. Pertheban T. R., Thurasamy R., Marimuthu A. et al. The role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in managing proactive resilience strategies. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 16. Art. 12665. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612665>
13. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>
14. Strengthening Sustainable Investment through International Investment Agreements. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/a8729c98-en>
15. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. Pp. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
16. Helfat C. E., Peteraf M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 36, No. 6. Pp. 831–850. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
17. Pavlou P. A., El Sawy O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*. 2011. Vol. 42, No. 1. Pp. 239–273. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
18. The Standard for Portfolio Management. 4th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781628253986_A31969866/preview-9781628253986_A31969866.pdf (дата звернення: 04.05.26).
19. Ukraine Plan 2024–2027. Brussels : European Commission, 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 04.05.26).
20. Climate Adaptation Investment Framework. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/8686fc27-en>

References:

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2025). Ukraine fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022–December 2024. World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD economic surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>
3. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
4. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
5. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
6. Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2024). How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, (18). <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00691-4>
7. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., et al. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics*, (258), Art. 108790. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108790>
8. International Organization for Standardization. (2024). ISO 55000:2024 asset management—Vocabulary, overview and principles. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/83053/c7a77e84adba4194bb69c940a17ac16c/ISO-55000-2024.pdf>
9. International Organization for Standardization. (2024). ISO 55001:2024 asset management—Asset management system—Requirements. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/83054/377bcfc492d34363a3338dbc4bfb2704/ISO-55001-2024.pdf>
10. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 risk management—Guidelines. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf
11. Chari, A., Niedenzu, D., Despeisse, M., Machado, C. G., & Azevedo, J. D. (2024). Dynamic capabilities for circular manufacturing supply chain resilience: A mixed-methods approach. *Sustainable Production and Consumption*. <https://doi.org/10.1002/bse.3040>
12. Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., et al. (2023). The role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in managing proactive resilience strategies. *Sustainability*, 15(16), Art. 12665. <https://doi.org/10.3390/su151612665>

13. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>
14. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Strengthening sustainable investment through international investment agreements. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/a8729c98-en>
15. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
16. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
17. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
18. Project Management Institute. (2017). The standard for portfolio management (4th ed.). https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781628253986_A31969866/preview-9781628253986_A31969866.pdf
19. European Commission. (2024). Ukraine plan 2024–2027. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
20. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Climate adaptation investment framework. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8686fc27-en>

Дата надходження статті: 01.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 18.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.