



Менеджмент

УДК: 658.152:330.131.7:330.46

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21381007>

**Концептуальні засади управління інвестиційними рішеннями
підприємств в умовах економічної невизначеності**

Левандовська Олена Михайлівна,

PhD з економіки, асистент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут ім. Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-6261-8226>

Прийнято: 18.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Метою статті є розроблення концептуальних засад управління інвестиційними рішеннями підприємств в умовах економічної невизначеності та обґрунтування їх ролі в забезпеченні відновлювального розвитку підприємств. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління інвестиційними рішеннями в умовах нестабільності економічного середовища.

Методологічною основою дослідження стали методи наукового узагальнення, систематизації, структурного та порівняльного аналізу, графічного моделювання, а також аналітичний підхід до оцінювання тенденцій інвестиційної та інноваційної діяльності.

У процесі дослідження узагальнено наукові підходи до управління інвестиційними рішеннями та виявлено тенденції їх трансформації під впливом зростання економічної невизначеності. Проаналізовано динаміку капітальних інвестицій, витрат на інноваційну діяльність та обсягів



реалізованої інноваційної продукції в Україні, що дозволило встановити тенденції відновлення інвестиційної активності, посилення ролі технологічної модернізації та зростання результативності інноваційно-інвестиційних процесів. Розроблено матрицю впливу економічної невизначеності на інвестиційні рішення підприємств, обґрунтовано принципи побудови системи управління інвестиційними рішеннями та запропоновано концептуальну модель управління інвестиційними рішеннями підприємства в умовах економічної невизначеності, яка інтегрує аналітичний, управлінський та інструментальний блоки й орієнтована на забезпечення фінансової стійкості та відновлювального розвитку підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих положень при формуванні інвестиційної політики, удосконаленні системи ризик-менеджменту та обґрунтуванні інвестиційних рішень. Встановлено, що забезпечення ефективності інвестиційної діяльності потребує інтеграції ризик-орієнтованих, цифрових, інформаційно-аналітичних та адаптивних підходів, що створює передумови для підвищення фінансової стійкості та відновлювального розвитку підприємств.

Ключові слова: відновлювальний розвиток, економічна невизначеність, інвестиційні рішення, інвестиційний менеджмент, концептуальна модель, ризик-менеджмент, управління інвестиціями.

Conceptual Foundations of Enterprise Investment Decision-Making Management Under Economic Uncertainty

Olena Levandovska,

Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Assistant of the Department of
Management, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv

Polytechnic Institute”, Kyiv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-6261-8226>



Abstract. The purpose of the article is to develop the conceptual foundations for managing enterprise investment decisions under conditions of economic uncertainty and to substantiate their role in ensuring the restorative development of enterprises. The subject of the study comprises theoretical, methodological, and applied aspects of investment decision management under an unstable economic environment.

The methodological basis of the research includes methods of scientific generalization, systematization, structural and comparative analysis, graphical modeling, as well as an analytical approach to assessing trends in investment and innovation activities.

The study systematizes scientific approaches to investment decision management and identifies the trends in their transformation under the influence of increasing economic uncertainty. The dynamics of capital investments, expenditures on innovation activities, and the volume of innovative products sold in Ukraine were analyzed, which made it possible to identify trends in the recovery of investment activity, the strengthening of technological modernization, and the increasing efficiency of innovation and investment processes. A matrix of the impact of economic uncertainty on enterprise investment decisions was developed, the principles of building an investment decision management system were substantiated, and a conceptual model of enterprise investment decision management under conditions of economic uncertainty was proposed. The model integrates analytical, managerial, and instrumental blocks and is aimed at ensuring the financial stability and restorative development of enterprises.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed provisions in the formation of investment policy, improvement of risk management systems, and substantiation of investment decisions. It has been established that ensuring the effectiveness of investment activities requires the integration of risk-oriented, digital, information-analytical, and adaptive approaches, which creates the prerequisites for strengthening financial



stability and promoting the restorative development of enterprises.

Keywords: conceptual model, economic uncertainty, investment decisions, investment management, investment management system, restorative development, risk management.

Постановка проблеми. Інвестиційна діяльність є одним з основних чинників забезпечення конкурентоспроможності, технологічного оновлення та довгострокового розвитку підприємств. Саме інвестиційні рішення визначають напрями модернізації виробничих потужностей, упровадження інновацій, підвищення ефективності використання ресурсів та формування потенціалу економічного зростання. Водночас процес прийняття інвестиційних рішень суттєво ускладнюється під впливом нестабільності макроекономічного середовища, високої волатильності фінансових ринків, пришвидшення технологічних змін, посилення регуляторних обмежень, геополітичних загроз та інших чинників, які формують високий рівень економічної невизначеності [1].

За таких обставин традиційні підходи до управління інвестиційною діяльністю, орієнтовані переважно на оцінювання економічної ефективності окремих проєктів, виявляються недостатньо гнучкими та не завжди забезпечують своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність перегляду концептуальних засад управління інвестиційними рішеннями та переходу до більш адаптивних моделей, які поєднують ризик-орієнтовані, інформаційно-аналітичні, цифрові та поведінкові інструменти управління.

Особливої актуальності зазначені питання набувають у контексті відновлювального розвитку підприємств, оскільки саме ефективні інвестиційні рішення визначають можливості їх структурної перебудови, підвищення фінансової стійкості, упровадження інновацій та адаптації до нових економічних викликів. У зв'язку з цим зростає потреба у формуванні



комплексної системи управління інвестиційними рішеннями, здатної забезпечити збалансоване поєднання стратегічних цілей розвитку підприємства з вимогами мінливого економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління інвестиційними рішеннями підприємств в умовах економічної невизначеності набуває особливої актуальності внаслідок посилення впливу макроекономічних, фінансових, геополітичних та інституційних чинників, які ускладнюють процес вибору та реалізації інвестиційних стратегій. Відповідно, значна увага науковців зосереджена на дослідженні механізмів управління ризиками, адаптивних моделей прийняття рішень та інструментів забезпечення стійкості підприємств у мінливому зовнішньому середовищі.

Так, Т. Ахмад Джабер та М. Шах узагальнили сучасні тенденції розвитку концепції управління ризиками підприємства та визначили перспективні напрями її подальшої трансформації, акцентуючи на інтеграції ризик-орієнтованого підходу в процес прийняття управлінських рішень [2]. Негативний вплив невизначеності економічної політики на інвестиційну активність підприємств встановили Х. Альмустафа та колеги, обґрунтувавши взаємозв'язок між фінансовим левереджем і корпоративними інвестиціями [3]. Науковці С. Даш та М. Сетхі довели, що економічна невизначеність посилює чутливість інвестицій до грошових потоків, а ESG-фактори здатні частково пом'якшувати негативний вплив зовнішніх ризиків [4]. Існування залежності між невизначеністю економічної політики, інвестиційними настроями та ринковою вартістю компаній енергетичного сектору підтвердили С. Хуссейн та співавтори [5]. Подвійний характер економічної невизначеності, яка може бути як стримувальним чинником інвестиційної діяльності, так і джерелом нових можливостей для розвитку підприємств обґрунтували Ц. Конг та колеги [6]. Вплив фінансових криз та поведінкового сприйняття невизначеності на прийняття інвестиційних рішень у країнах BRICS дослідила А. Ковальчук [7]. Теоретичні засади вибору інвестиційних альтернатив розвинув Х. Леві,



довівши значення інвестиційного горизонту в умовах невизначеності та ризику [8]. Взаємозв'язок між ризиками, можливостями та системою корпоративного управління ризиками розкрили Р. Ріг та співавтори, підкресливши необхідність їх комплексного врахування у стратегічному управлінні [9]. Як реальні опціони запропонували розглядати корпоративні венчурні інвестиції Ф. Шувайх та колеги, що дозволяє підвищити гнучкість інвестиційних рішень в умовах невизначеності [10]. С. Чжан та співавтори встановили, що невизначеність економічної політики впливає на інноваційну активність підприємств та формування їх стратегій зеленого розвитку [11].

Отже, у сучасній науковій літературі сформовано вагомий теоретичний базис щодо впливу економічної невизначеності на інвестиційні рішення, ролі ризик-менеджменту, поведінкових чинників, ESG-підходів та інноваційних механізмів забезпечення стійкості підприємств.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений аналіз свідчить, що більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах впливу невизначеності, ризиків або поведінкових чинників на інвестиційну діяльність. Недостатньо уваги приділено формуванню цілісної концепції управління інвестиційними рішеннями, яка б інтегрувала ризик-орієнтований, адаптивний, поведінковий та цифровий підходи. Крім того, потребують подальшого розвитку методичні засади забезпечення відновлювального розвитку підприємств на основі інвестиційних рішень. Залишається актуальним питання розроблення комплексної системи управління інвестиційними рішеннями в умовах економічної невизначеності, що й зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (визначення завдань). Метою статті є розроблення концептуальних засад управління інвестиційними рішеннями підприємств в умовах економічної невизначеності та обґрунтування їх ролі в забезпеченні відновлювального розвитку підприємств.



Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- 1) узагальнити наукові підходи до управління інвестиційними рішеннями та визначити основні напрями їх трансформації;
- 2) проаналізувати тенденції розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні;
- 3) дослідити вплив економічної невизначеності на процес прийняття інвестиційних рішень;
- 4) обґрунтувати принципи побудови системи управління інвестиційними рішеннями;
- 5) розробити матрицю впливу чинників економічної невизначеності на інвестиційні рішення підприємств та запропонувати концептуальну модель управління інвестиційними рішеннями, орієнтовану на забезпечення фінансової стійкості та відновлювального розвитку підприємств.

Методи та методологія. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам управління інвестиційною діяльністю, ризик-менеджменту, економічної невизначеності та відновлювального розвитку підприємств. Інформаційну базу дослідження сформували статистичні матеріали Державної служби статистики України, а також результати сучасних наукових досліджень. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод наукового узагальнення та систематизації застосовано для дослідження еволюції наукових підходів до управління інвестиційними рішеннями. Методи аналізу, порівняння та структуризації використано для оцінювання тенденцій інвестиційної та інноваційної діяльності. За допомогою графічного та табличного методів забезпечено наочне представлення результатів дослідження. Метод логічного моделювання використано при розробленні матриці впливу економічної невизначеності на інвестиційні рішення, обґрунтуванні принципів системи управління та побудові концептуальної



моделі управління інвестиційними рішеннями підприємства в умовах економічної невизначеності. Системний підхід дав змогу розглядати управління інвестиційними рішеннями як сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективності інвестиційної діяльності та досягнення цілей відновлювального розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття інвестиційних рішень суттєво ускладнюється в умовах економічної невизначеності, яка супроводжується нестабільністю макроекономічного середовища, волатильністю фінансових ринків, прискоренням технологічних змін, посиленням геополітичних ризиків та трансформацією інституційних умов функціонування підприємств. За таких обставин традиційні механізми управління інвестиційною діяльністю не завжди забезпечують належний рівень гнучкості та здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність удосконалення підходів до прийняття інвестиційних рішень [12, с. 94]. Посилення невизначеності та зростання спектра ризиків зумовили розвиток різних наукових підходів до управління інвестиційними процесами, які відрізняються інструментами оцінювання, методами врахування ризиків та пріоритетами управлінського впливу. У зв'язку з цим доцільно узагальнити наукові напрацювання, присвячені управлінню інвестиційними рішеннями підприємств, що дозволить визначити основні напрями розвитку відповідних концепцій та сформулювати теоретичне підґрунтя для розроблення власного підходу. Основні результати досліджень наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до управління інвестиційними рішеннями підприємств у науковій літературі

Автори	Характеристика підходу	Врахування невизначеності	Практична цінність
О. Бугров та ін.	Сценарно-аналітичний підхід	Аналіз чутливості та сценарії розвитку подій	Підвищення якості ризик-аналізу



Автори	Характеристика підходу	Врахування невизначеності	Практична цінність
			проектів
Н. Гавриленко, О. Олійник	Цифровий підхід на основі ІКТ і системи збалансованих показників	Цифровізація процесів та адаптація до змін зовнішнього середовища	Узгодження інвестиційних рішень зі стратегічними цілями
З. Живко	Командно-адаптивний підхід	Гнучке управління, бізнес-аналітика та цифрові технології	Формування стійких інвестиційних стратегій
О. Лега та ін.	Інформаційно-аналітичний підхід	Моделювання та прогнозування економічних показників	Підтримка стратегічного планування та інвестиційних рішень
Я. Ляшок та ін.	Критеріально-оціночний підхід	Урахування ризику через дисконтні показники	Обґрунтування доцільності інвестиційних проектів
В. Марчук	Нечітко-логічний підхід до оцінювання інвестиційних рішень	Використання нечітких моделей та альтернативних сценаріїв	Підвищення адаптивності та обґрунтованості інвестицій
Л. Могильна, І. Воробйов	Ризик-орієнтований підхід	Ідентифікація ризиків, сценарне планування та диверсифікація фінансування	Підвищення стійкості інноваційно-інвестиційних проектів
Т. Повод	Поведінково-інтеграційний підхід	Урахування когнітивних упереджень та ірраціональної поведінки інвесторів	Підвищення ефективності інвестиційних стратегій

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 12–18]

Здійснена систематизація наукових підходів свідчить, що розвиток концепцій управління інвестиційними рішеннями характеризується поступовим переходом від традиційних фінансово-оціночних моделей до більш комплексних та адаптивних підходів. Якщо класичні концепції зосереджувалися переважно на визначенні економічної ефективності



інвестиційних проєктів, то подальша трансформація наукових поглядів була зумовлена необхідністю врахування ризиків, невизначеності, поведінкових аспектів, цифрової трансформації та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття рішень.

Зокрема, поряд із критеріально-оціночним підходом [12, с. 94] набули розвитку ризик-орієнтований [17], сценарно-аналітичний [13, с. 84] та нечітко-логічний підходи [16, с. 19], спрямовані на підвищення якості управління інвестиціями в умовах невизначеності. Паралельно з цим поширення цифрових технологій та розвиток інформаційних систем сприяли формуванню цифрового підходу на основі інформаційно-комунікаційних технологій [14, с. 115] та інформаційно-аналітичного підходу [15, с. 212], які орієнтовані на використання прогнозування, моделювання та аналітичної підтримки управлінських рішень. Окремий напрям наукових досліджень представлений поведінково-інтеграційним підходом [18, с. 149], що враховує вплив когнітивних упереджень та особливостей поведінки інвесторів, а також командно-адаптивним підходом [1], який акцентує на гнучкості, цифрових технологіях та колективному характері прийняття рішень. Таким чином, еволюція наукових підходів відображає поступове зміщення акцентів від оцінювання окремих інвестиційних проєктів до формування комплексних систем управління інвестиційними рішеннями, здатних забезпечувати адаптацію підприємств до економічної невизначеності та сприяти їх відновлювальному розвитку. Водночас ефективність реалізації зазначених підходів здебільшого визначається реальними тенденціями інвестиційної активності та структурними змінами в процесах інвестування, що зумовлює необхідність аналізу динаміки капітальних інвестицій за видами активів в Україні (табл. 2).



Таблиця 2

Капітальні інвестиції за видами активів в Україні
у 2020, 2022 та 2024 рр., млрд грн

Показник	2020	2022	2024
Усього	419,8	279,6	534,4
Інвестиції в матеріальні активи	400,9	264,4	501,2
Будівлі житлові	365,	221,9	371,2
Будівлі нежитлові	641,0	333,7	622,0
Інженерні споруди	113,2	552,4	145,3
Машини, обладнання та інвентар	132,2	914,2	175,3
Транспортні засоби	372,1	296,7	537,3
Земля	174,7	882,5	297,9
Довгострокові біологічні активи	399,6	419,1	385,5
Інші матеріальні активи	118,2	274,3	207,0
Інвестиції в нематеріальні активи	189,2	151,7	331,5
з них програмне забезпечення	103,3	110,2	199,3

Джерело: сформовано автором на підставі [19]

Дані табл. 2 свідчать про поступове відновлення інвестиційної активності після скорочення капітальних вкладень у 2022 р. та зростання загального обсягу капітальних інвестицій до 534,4 млрд грн у 2024 р. Переважна частка вкладень традиційно припадає на матеріальні активи, які формують понад 93 % загального обсягу інвестицій, що вказує на домінування реального сектору економіки у структурі інвестування. Водночас частка нематеріальних активів залишається відносно невисокою, хоча їх обсяги демонструють позитивну динаміку.

Серед матеріальних активів найбільша концентрація інвестицій спостерігається в машини, обладнання та інвентар, а також інженерні споруди. За досліджуваний період вкладення в машини та обладнання збільшилися майже на третину, що свідчить про орієнтацію підприємств на технологічне оновлення та модернізацію виробничих потужностей. Водночас найбільш високими темпами зростали інвестиції в транспортні засоби, обсяг яких у 2024 р. перевищив рівень 2020 р. майже у 1,4 раза, що може бути пов'язано з



необхідністю відновлення логістичної інфраструктури та адаптації підприємств до нових умов функціонування. Позитивною тенденцією є також зростання інвестицій у нематеріальні активи, зокрема у програмне забезпечення, обсяги фінансування якого майже подвоїлися. Це свідчить про поступове посилення ролі цифрових технологій та інтелектуальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. При цьому не всі напрями інвестування характеризувалися висхідною динамікою. Зокрема, вкладення в довгострокові біологічні активи у 2024 р. скоротилися порівняно з попереднім роком, що може вказувати на збереження галузевих диспропорцій та неоднорідність процесів відновлення інвестиційної діяльності.

Загалом результати аналізу дозволяють констатувати, що структура капітальних інвестицій поступово зміщується в напрямі технологічного оновлення, цифровізації та модернізації активів. Проте довгострокова результативність інвестиційної діяльності визначається не лише масштабами вкладень у матеріальні та нематеріальні активи, а й здатністю підприємств трансформувати інвестиційні ресурси у створення та впровадження інновацій. Саме інноваційна активність є одним з основних чинників підвищення конкурентоспроможності та забезпечення відновлювального розвитку підприємств. У зв'язку з цим важливого значення набуває аналіз динаміки та структури витрат на інноваційну діяльність, що дозволяє оцінити пріоритетні напрями інноваційного інвестування та особливості формування інноваційного потенціалу економіки (табл. 3).

Таблиця 3

Витрати на інновації за видами економічної діяльності у 2020, 2022, 2024 рр.,
грн

Види витрат на інноваційну діяльність	2020 рік	2022 рік	2024 рік
Загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність	23 329 625	14 042 718	26 963 166
Витрати на виконання науково-дослідних	6 606 263	5 299 041	11 704 392



і дослідно-конструкторських робіт власними силами			
Витрати на виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт сторонніми організаціями	1 734 671	797 770	1 512 879
Інші витрати, пов'язані з інноваційною діяльністю	14 988 691	7 945 906	13 745 895
Витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (класифікація 26–28)	2 233 351	1 037 836	3 223 458
Витрати на придбання транспортних засобів (класифікація 29–30)	619 402	547 909	1 290 868

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Результати аналізу свідчать про нерівномірну динаміку інноваційної активності підприємств упродовж досліджуваного періоду. Після суттєвого скорочення витрат на інноваційну діяльність у 2022 р. у 2024 р. спостерігається їх відновлення, причому загальний обсяг інноваційних витрат перевищив рівень 2020 р. більш ніж на 15 %. Найбільш помітне зростання характерне для внутрішніх витрат на виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, обсяги яких збільшилися майже в 1,8 раза, що свідчить про посилення ролі власного науково-технологічного потенціалу підприємств.

Позитивною тенденцією є також активізація інвестицій у придбання машин, обладнання, програмного забезпечення та транспортних засобів, що відображає прагнення суб'єктів господарювання до технологічного оновлення та цифрової трансформації виробничих процесів. Водночас значна частка витрат, як і раніше, припадає на інші напрями інноваційної діяльності, що вказує на комплексний характер процесів формування інноваційного потенціалу.

Загалом отримані результати свідчать про поступове відновлення інноваційної активності та переорієнтування інвестиційних ресурсів на розвиток власних досліджень і технологічну модернізацію. Проте



ефективність інноваційних витрат доцільно оцінювати не лише за обсягами вкладених ресурсів, а й за їх здатністю трансформуватися в конкурентоспроможну продукцію та забезпечувати економічні результати діяльності підприємств. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку обсягів реалізованої інноваційної продукції, яка характеризує результативність інноваційно-інвестиційних процесів в економіці (табл. 4).

Таблиця 4

Обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2020, 2022, 2024 рр., млн грн

Показники обсягу реалізованої інноваційної продукції	2020 р.,	2022 р.	2024 р.	Темп зростання 2024 р. до 2020 р., %
Загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	59,511	47,589	191,733	322,2
Частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації, %	1,1	0,7	2,1	+1,0 п.п.
Обсяг реалізації машин і обладнання, млн грн	7,726	3,712	8,613	111,5
Обсяг реалізації транспортних засобів, млн грн	3,577	3,023	35,134	982,3

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Аналіз результативності інноваційної діяльності свідчить про поступове відновлення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів. Попри скорочення обсягів реалізації інноваційної продукції у 2022 р., у 2024 р. її загальний обсяг досяг 191,7 млн грн, що більш ніж утричі перевищує рівень 2020 р. Водночас частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації зросла з 1,1 % до 2,1 %, що свідчить про посилення ролі інновацій у забезпеченні економічних результатів діяльності підприємств.

Найбільш динамічне зростання спостерігалось в сегменті транспортних засобів, де обсяг реалізації збільшився майже в десять разів, тоді як реалізація машин і обладнання продемонструвала більш помірні темпи зростання,



перевищивши рівень 2020 р. на 11,5 %. Отримані результати підтверджують, що інвестиційні вкладення в технологічне оновлення та інноваційну діяльність поступово трансформуються в реальні економічні результати, хоча процеси відновлення окремих секторів економіки залишаються нерівномірними.

Проведений аналіз наукових підходів до управління інвестиційними рішеннями та тенденцій розвитку інвестиційної й інноваційної діяльності дозволяє дійти висновку про необхідність формування комплексної системи управління, здатної враховувати вплив численних факторів економічної невизначеності. У зв'язку з цим доцільним є визначення характеру впливу основних проявів економічної невизначеності на інвестиційні рішення підприємств та обґрунтування відповідних управлінських реакцій, що систематизовано в матриці впливу економічної невизначеності на інвестиційні рішення підприємства (табл. 5).

Таблиця 5

Матриця впливу економічної невизначеності на інвестиційні рішення підприємства

Прояв економічної невизначеності	Вплив на інвестиційні рішення	Управлінська реакція	Інструменти управління
Інфляція, коливання валютних курсів, зміна вартості ресурсів	Зростання вартості інвестиційних проєктів, перегляд строків їх реалізації	Коригування інвестиційних бюджетів та пріоритетів	Дисконтування, резервування коштів, сценарний аналіз
Висока вартість кредитних ресурсів та обмежений доступ до фінансування	Скорочення обсягів інвестування, відтермінування проєктів	Пошук альтернативних джерел фінансування	Диверсифікація джерел капіталу, портфельний підхід
Технологічні зміни та пришвидшення цифровізації	Ризик морального старіння обладнання та втрати конкурентних позицій	Переорієнтація на інноваційні та цифрові рішення	Модернізація, цифровізація, інноваційні інвестиції
Зміни	Зростання	Адаптація	Компласенс,



Прояв економічної невизначеності	Вплив на інвестиційні рішення	Управлінська реакція	Інструменти управління
податкового, екологічного та інвестиційного законодавства	регуляторних ризиків та невизначеності щодо окупності проєктів	інвестиційної політики до нових вимог	моніторинг нормативної бази, ризик-менеджмент
Воєнні дії, геополітична нестабільність, логістичні обмеження	Зростання ризику втрати активів, порушення ланцюгів постачання	Перегляд інвестиційних пріоритетів та підвищення гнучкості	Сценарне планування, диверсифікація ринків та постачальників
Нестабільність попиту та зміна ринкової кон'юнктури	Невизначеність щодо майбутніх доходів та окупності проєктів	Постійний моніторинг ринку та коригування портфеля інвестицій	Бізнес-аналітика, прогнозування, Big Data
Дефіцит інформації та суб'єктивність управлінських рішень	Помилки при виборі інвестиційних альтернатив	Посилення аналітичної підтримки прийняття рішень	DSS-системи, штучний інтелект, інформаційно-аналітичні технології

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що економічна невизначеність чинить комплексний вплив на інвестиційні рішення підприємств, охоплюючи фінансові, технологічні, регуляторні, ринкові та геополітичні аспекти їх функціонування. У таких умовах забезпечення ефективності інвестиційної діяльності потребує не лише використання окремих інструментів управління, а й формування цілісної системи, здатної забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність визначення основних принципів управління інвестиційними рішеннями, які мають бути основою побудови адаптивної та ризик-орієнтованої системи інвестиційного менеджменту (табл.6).

Таблиця 6

Принципи системи управління інвестиційними рішеннями в умовах економічної невизначеності

Принцип	Характеристика
Адаптивності	Передбачає можливість оперативного перегляду інвестиційних



Принцип	Характеристика
	пріоритетів, бюджетів та строків реалізації проєктів залежно від змін економічної ситуації
Ризик-орієнтованості	Ґрунтується на ідентифікації, оцінюванні та постійному моніторингу ризиків на всіх етапах інвестиційного процесу
Диверсифікації	Спрямований на зниження залежності від окремих джерел фінансування, ринків збуту, постачальників або видів активів
Гнучкості	Передбачає наявність альтернативних сценаріїв реалізації інвестиційних проєктів та можливість коригування управлінських рішень
Безперервного моніторингу	Забезпечує постійний контроль зовнішнього середовища, параметрів проєктів та результативності інвестиційної діяльності
Цифрової підтримки рішень	Передбачає використання інформаційно-аналітичних систем, прогнозних моделей, бізнес-аналітики та цифрових технологій
Стратегічної узгодженості	Орієнтує інвестиційні рішення на досягнення довгострокових цілей розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства
Інноваційної спрямованості	Передбачає пріоритетність інвестицій у технологічне оновлення, цифровізацію та розвиток інтелектуального капіталу
Ефективності та економічної доцільності	Вимагає оцінювання інвестиційних альтернатив за критеріями прибутковості, окупності та створення вартості
Відновлювального розвитку	Спрямований на забезпечення фінансової стійкості, підвищення адаптивності та формування потенціалу довгострокового зростання підприємства

Джерело: сформовано автором

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що забезпечення ефективності інвестиційних рішень вимагає поєднання принципів адаптивності, ризик-орієнтованості, цифрової підтримки, стратегічної узгодженості та інноваційної спрямованості. Саме їх комплексна реалізація створює передумови для формування цілісної системи управління інвестиційною діяльністю, здатної своєчасно реагувати на виклики економічної невизначеності та забезпечувати відновлювальний розвиток підприємства. Водночас окремі принципи, інструменти та управлінські реакції набувають практичної значущості лише за умови їх інтеграції в єдину логічно взаємопов'язану систему. З огляду на це, запропоновано концептуальну модель управління інвестиційними рішеннями підприємства в умовах



економічної невизначеності, яка відображає взаємозв'язок між чинниками зовнішнього середовища, аналітичним забезпеченням, інструментами управління та очікуваними результатами інвестиційної діяльності (рис. 1).

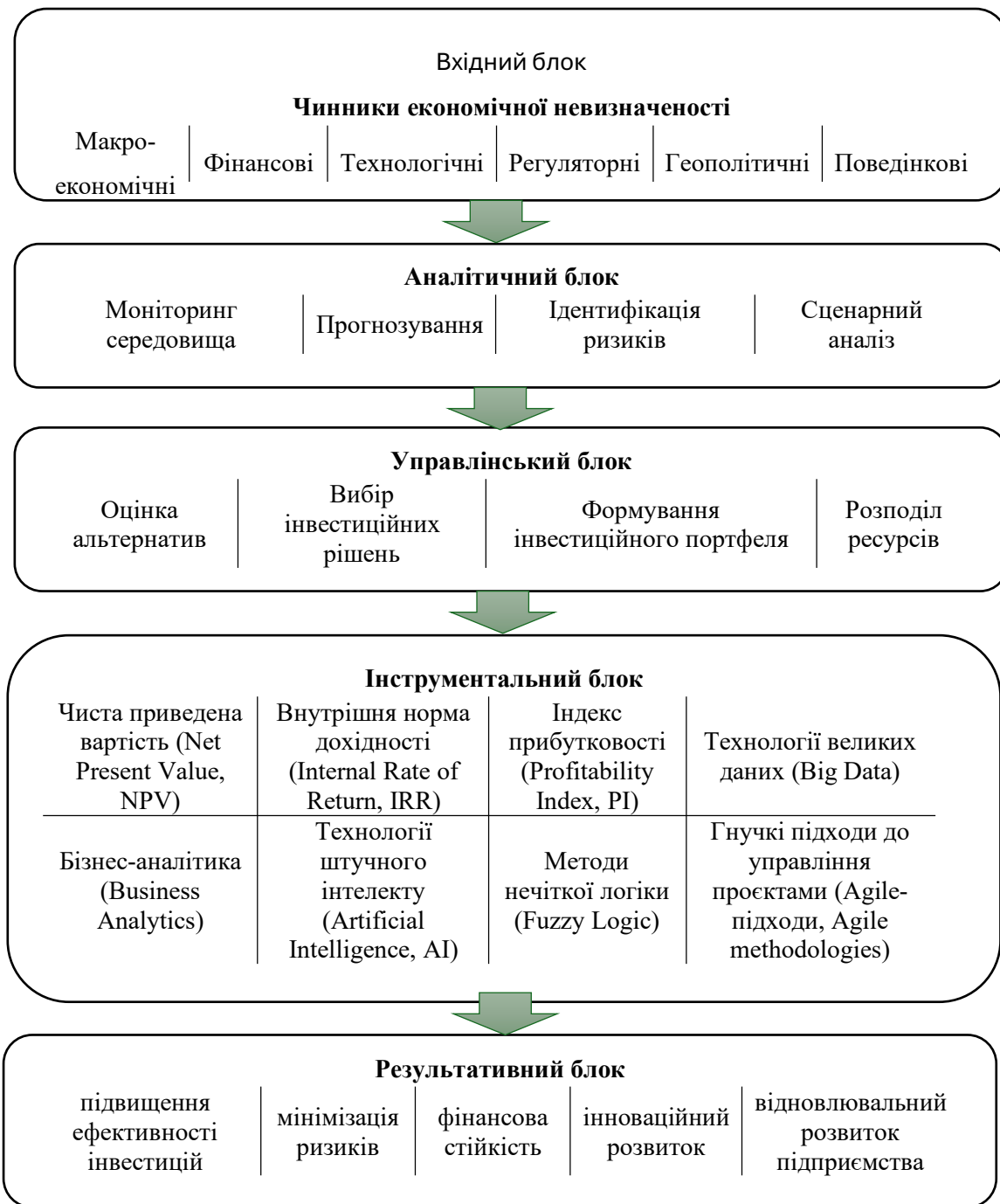


Рис. 1. Концептуальна модель управління інвестиційними рішеннями підприємства в умовах економічної невизначеності

Джерело: сформовано автором



Запропонована концептуальна модель відображає логіку формування та реалізації інвестиційних рішень в умовах економічної невизначеності, починаючи від впливу зовнішніх чинників і завершуючи досягненням стратегічних результатів розвитку підприємства. На відміну від традиційних підходів, модель передбачає інтеграцію аналітичних, управлінських та інструментальних компонентів у єдину систему, що забезпечує послідовний перехід від ідентифікації загроз і можливостей до обґрунтування інвестиційних рішень та оцінювання їх результативності.

Практична цінність запропонованої моделі полягає в можливості її використання як методичної основи для формування інвестиційної політики підприємств, удосконалення системи ризик-менеджменту, вибору інвестиційних альтернатив та підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами. Застосування моделі сприятиме своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища, підвищенню обґрунтованості інвестиційних рішень, зниженню рівня невизначеності та забезпеченню фінансової стійкості підприємств.

Отже, управління інвестиційними рішеннями в умовах економічної невизначеності потребує переходу від ізольованого використання окремих методів оцінювання до формування комплексної адаптивної системи, яка поєднує ризик-орієнтовані, цифрові, інформаційно-аналітичні та поведінкові підходи. Саме така інтеграція створює передумови для забезпечення відновлювального розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що економічна невизначеність суттєво ускладнює процес прийняття інвестиційних рішень та зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління інвестиційною діяльністю підприємств. Узагальнення наукових праць дозволило виокремити основні напрями розвитку підходів до управління інвестиційними рішеннями, серед яких критеріально-оціночний,



ризик-орієнтований, сценарно-аналітичний, нечітко-логічний, цифровий, інформаційно-аналітичний, поведінково-інтеграційний та командно-адаптивний. Встановлено, що еволюція наукових підходів характеризується поступовим переходом від оцінювання окремих інвестиційних проєктів до формування комплексних систем управління, здатних забезпечити адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз динаміки капітальних інвестицій та інноваційної діяльності в Україні засвідчив наявність тенденцій до відновлення інвестиційної активності, посилення ролі технологічного оновлення та цифровізації, а також поступового зростання результативності інноваційно-інвестиційних процесів. Водночас встановлено, що збереження високого рівня макроекономічних, фінансових, технологічних, регуляторних та геополітичних ризиків потребує впровадження більш гнучких механізмів управління інвестиційними рішеннями.

На основі результатів дослідження розроблено матрицю впливу економічної невизначеності на інвестиційні рішення підприємств, обґрунтовано принципи побудови системи управління інвестиційними рішеннями та запропоновано концептуальну модель управління, яка поєднує вхідний, аналітичний, управлінський, інструментальний та результативний блоки. Особливістю запропонованого підходу є інтеграція ризик-орієнтованих, інформаційно-аналітичних, цифрових та адаптивних інструментів у єдину систему, орієнтовану на забезпечення фінансової стійкості та відновлювального розвитку підприємства.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих розробок при формуванні інвестиційної політики підприємств, удосконаленні системи ризик-менеджменту, обґрунтуванні інвестиційних рішень та підвищенні ефективності управління інвестиційними ресурсами.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням



методичного інструментарію оцінювання ефективності системи управління інвестиційними рішеннями, формуванням системи показників діагностики впливу економічної невизначеності на інвестиційну діяльність підприємств, а також адаптацією запропонованої концептуальної моделі до особливостей функціонування підприємств різних галузей економіки.

Список використаних джерел

1. Живко З. Б. Роль командного менеджменту в оптимізації інвестиційних стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств: інноваційні підходи в умовах глобальної невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18873105>
2. Ahmad J. T., Shah M. S. Enterprise risk management literature: emerging themes and future directions. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2024. Vol. 20, № 1. P. 84–111. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0106>
3. Almustafa H., Jabbouri I., Kijkasiwat P. Economic policy uncertainty, financial leverage, and corporate investment: Evidence from U.S. firms. *Economies*. 2023. Vol. 11, № 2. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11020037>
4. Dash S. R., Sethi M. The impact of economic policy uncertainty on investment-cash flow sensitivity: Does ESG make any difference? *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 2024. Vol. 18, № 3. P. 202–222. DOI: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i3.11>
5. Hussain S., Ali R., Emam W., Tashkandy Y., Mishra P., Fahlevi M., Matuka A. Economic policy uncertainty and firm value: Impact of investment sentiments in energy and petroleum. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 12. Article 9656. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129656>
6. Kong Q., Li R., Wang Z., Peng D. Economic policy uncertainty and firm investment decisions: Dilemma or opportunity? *International Review of*



Financial Analysis. 2022. Vol. 83. Article 102301. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102301>

7. Kovalchuk A. Financial crises, economic uncertainty avoidance and investments decisions in BRICS economies. *Review of Behavioral Finance*. 2025. Vol. 17, № 6. P. 1020–1044. DOI: <https://doi.org/10.1108/RBF-12-2024-0370>

8. Levy H. Choices under uncertainty and the investment horizon. *Annals of Operations Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06317-6>

9. Rieg R., Vanini U., Gleißner W. Risks, opportunities, and enterprise risk management. *Enterprise Risk Management: A Modern Approach*. Cham: Springer, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-86425-4_1

10. Shuwaikh F., Hughes M., Brinette S., Khemiri S. Investment decisions under uncertainty: Corporate venture capital as a real option. *International Journal of Finance & Economics*. 2024. Vol. 29, № 2. P. 2452–2471. DOI: <https://doi.org/10.1002/ijfe.2794>

11. Zhang S., Wu Z., Dou W., Hao Y. How does economic policy uncertainty affect corporate green innovation? Evidence from China. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2025. Vol. 68, № 6. P. 1363–1389. DOI: <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2286926>

12. Ляшок Я. О., Попова О. Ю., Дейч М. Є., Ляшок Н. Ю. Управління ефективністю проєктних рішень в умовах ризику. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»*. 2022. № 2 (26). С. 90–98. URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/11_porovalyashok.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

13. Бугров О. В., Бугрова О. О., Лук'янчук І. О. Аналіз чутливості і аналіз сценаріїв в управлінні ризиками інвестиційних проєктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.3.80>

14. Гавриленко Н. Г., Олійник О. В. Оптимізація інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання ІКТ. *Журнал*



стратегічних економічних досліджень. 2023. № 2 (13). С. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.12>.

15. Лега О., Макарчук А., Прийдак Т., Кухарук С. Моделювання та прогнозування економічних показників підприємства в інформаційно-аналітичних дослідженнях. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 207–215. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-28>

16. Марчук В. В. Використання моделей з нечіткою логікою для прийняття інвестиційних рішень щодо матеріальних активів підприємства. *Вчені записки*. 2025. № 39 (2). С. 8–23. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.01.005.011

17. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>.

18. Повод Т. Поведінкові фінанси: інтеграції з класичними теоріями для ефективного управління інвестиційними рішеннями. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 22. С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.16>

19. Економічна статистика / Економічна діяльність / Капітальні інвестиції : офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm (дата звернення: 09.04.2026).

20. Економічна статистика / Наука, технології та інновації: офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення: 09.04.2026).