

Вонс І.В.,  
здобувач\* третього рівня вищої освіти «доктор філософії»  
зі спеціальності «Менеджмент»,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9398-7532>,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

## МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Vons I.V.,  
candidate for the third (educational and scientific) level  
of higher education in the specialty 073 Management,  
West Ukrainian National University, Ternopil

## MODERNIZATION OF INVESTMENT MANAGEMENT MECHANISMS OF ORGANIZATIONS WITHIN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER CONTEMPORARY TRANSFORMATIONS

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах поглиблення глобальних і національних трансформацій, зумовлених структурними зрушеннями в економіці, євроінтеграційними процесами, воєнними та безпековими викликами, питання механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій набуває особливої актуальності. Такі механізми забезпечують економічне зростання, сприяють відновленню та модернізації організацій, а також створюють інституційні та ресурсні передумови для досягнення цілей сталого розвитку, що поєднують економічні, соціальні та екологічні пріоритети.

Практика функціонування організацій засвідчує, що існуючі механізми управління інвестиційною діяльністю, здебільшого, сформовані в умовах відносно стабільності та орієнтовані, переважно, на досягнення коротко- та середньострокових економічних результатів. Це обмежує їх здатність адекватно реагувати на сучасні трансформаційні процеси, зростання невизначеності, посилення ризиків та необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у прийняття інвестиційних рішень.

Недостатня інституціоналізація механізмів управління інвестиційною діяльністю, фрагментарність застосування стратегічних, аналітичних і ризик-орієнтованих інструментів, а також слабка інтеграція екологічних і соціальних критеріїв у систему управління інвестиціями зумовлюють зниження ефективності використання інвестиційних ресурсів та стримують сталий розвиток організацій. За таких умов актуалізується потреба в модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю як цілісної системи, здатної забезпечити узгодження інвестиційних процесів із стратегічними цілями сталого розвитку в умовах сучасних трансформацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування та функціонування механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій у відносно стабільних умовах господарювання, а також в умовах посилення трансформаційних процесів широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання стратегічного, інституційного, інформаційного та організаційно-економічного забезпечення інвестиційної діяльності досліджуються у працях О. Боковець [1], Ю. Богача [2], І. Вознюк [3], М. Крижанівської [4], Н. Котис [5], Н. Кривокульської [2; 5–6], І. Маковецької [3], Г. Монастирського [5], В. Мороз [1], А. Степанової [4], І. Цимбалюк [7], І. Чикало [5], М. Шкільняка [5], R. Kaplan, D. Norton [8] та інших вітчизняних і зарубіжних авторів. Водночас, у більшості наукових досліджень механізми управління інвестиційною діяльністю розглядаються переважно з позицій досягнення економічної ефективності або адаптації до окремих кризових чинників, без належного врахування системного характеру сталого розвитку як цільової орієнтації управління. Обмежено представленими залишаються підходи, що інтегрують інвестиційну діяльність організацій у систему забезпечення сталого розвитку з урахуванням сучасних трансформаційних викликів, зокрема воєнних, інституційних, соціально-економічних та екологічних.

\* Наук. керівник: Кривокульська Н.М. – д-р екон. наук, доцент

Таким чином, питання модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій у системі забезпечення сталого розвитку залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого наукового осмислення, що й зумовлює актуальність і наукову спрямованість даної статті.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування напрямів модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій у системі забезпечення сталого розвитку з урахуванням впливу сучасних трансформаційних процесів та викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління інвестиційною діяльністю різних типів організацій є складним багатовимірним процесом, що поєднує інституційні, управлінські, інформаційні, економічні, соціальні, екологічні та інші аспекти прийняття рішень. Саме багатокomпонентність і взаємозалежність цих аспектів зумовлює доцільність застосування системного підходу до аналізу інвестиційної діяльності.

З позицій системного підходу управління інвестиційною діяльністю доцільно трактувати як функціональну підсистему загальної системи управління організацією, яка взаємодіє з іншими підсистемами (стратегічною, фінансовою, виробничою, екологічною, соціальною) та забезпечує реалізацію довгострокових орієнтирів розвитку. Водночас, ефективність такої підсистеми значною мірою визначається зовнішніми й внутрішніми умовами функціонування організації, зокрема, орієнтацією управління організацією на принципи сталого розвитку.

У цьому контексті систему забезпечення сталого розвитку доцільно розглядати як інтегровану сукупність управлінських, інституційних, економічних та інформаційно-аналітичних механізмів, що функціонують на різних рівнях управління та спрямовані на досягнення збалансованого економічного зростання, соціальної стабільності й екологічної безпеки в умовах трансформаційних процесів і довгострокових викликів. Саме в межах такої системи відбувається узгодження стратегічних цілей розвитку організацій із практичними управлінськими рішеннями, що приймаються суб'єктами управління цими організаціями.

У межах системи забезпечення сталого розвитку інвестиційна діяльність набуває особливого значення, оскільки саме через інвестиційні рішення забезпечується практична імплементація економічних, соціальних і екологічних пріоритетів, а також формується ресурсна база для довгострокового розвитку організацій.

Структура системи забезпечення сталого розвитку представлена такими компонентами:

– інституційною, що охоплює законодавче та нормативно-правове забезпечення, формальні й неформальні правила, стратегічні та програмні документи, а також сукупність суб'єктів їх реалізації (органи державної влади та органи місцевого самоврядування, організації публічної сфери й приватного сектору економіки, інститути громадянського суспільства, інвестори);

– управлінською (управлінська діяльність працівників публічних організацій і підприємницьких структур, стратегічне планування роботи, програмно-цільове управління, проєктний менеджмент тощо);

– економічною (інвестиційні механізми, фінансові інструменти, стимули та обмеження, фінансові результати й ін.);

– інформаційно-аналітичною (системи моніторингу, збору та аналізу даних, індикатори сталого розвитку, звітність та публічна комунікація тощо);

– екологічною, яка відображає вимоги щодо екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів, зменшення негативного антропогенного впливу на довкілля, а також екологічні стандарти й критерії, що мають бути інтегровані у процеси прийняття управлінських та інвестиційних рішень.

У межах системи забезпечення сталого розвитку інвестиційна діяльність організацій займає особливе місце, оскільки виступає точкою перетину управлінської та економічної компонент цієї системи. З одного боку, інвестиційні рішення формуються в процесі управлінської діяльності, орієнтуючись на стратегічні цілі розвитку, програмні пріоритети і ґрунтуючись на управлінських механізмах. З іншого боку, такі рішення реалізуються за допомогою економічного інструментарію, фінансових ресурсів та інвестиційних механізмів, забезпечуючи матеріальну основу досягнення цілей сталого розвитку.

З огляду на те, що інвестиційна діяльність організацій виконує інтегруючу функцію між управлінською та економічною компонентами системи забезпечення сталого розвитку, особливої ваги набуває питання формування та модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій. Саме через такі механізми забезпечується трансформація стратегічних цілей сталого розвитку в конкретні інвестиційні рішення, проєкти та програми, а також узгодження економічної доцільності інвестицій із соціальними та екологічними пріоритетами розвитку.

О. Дараган [9] зазначає, що «механізм управління інвестиційною діяльністю охоплює традиційні компоненти системи управління, серед яких планування, аналіз, організація, контроль, оцінка, мотивація інвестиційної діяльності. Крім того, включає специфічні набори інструментарію залучення інвестицій, відрізняється моделями розподілу інвестиційних ресурсів, напрямками активізації інвестиційної діяльності та чинниками забезпечення інвестиційної привабливості» [9]. Наведене

трактування, запропоноване О. Дараган, формує функціональну основу його розуміння, яка в умовах сучасних трансформацій потребує доповнення інституційним, інформаційно-аналітичним та ціннісним вимірами, зокрема з урахуванням принципів сталого розвитку.

У зв'язку з цим, вважаємо, що механізми управління інвестиційною діяльністю організацій доцільно трактувати як сукупність інституційних, економічних, організаційних та інформаційно-аналітичних інструментів, спрямованих на формування, реалізацію та контроль інвестиційних рішень з урахуванням принципів сталого розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між економічною доцільністю інвестицій, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, що є ключовою вимогою сучасного етапу розвитку організацій.

Система забезпечення сталого розвитку функціонує в умовах сучасних трансформацій, що охоплюють сукупність геополітичних, економічних, екологічних, соціально-демографічних, інституційно-управлінських, цифрових та ціннісних змін (табл. 1).

Таблиця 1

**Сучасні трансформації, в умовах яких функціонує система забезпечення сталого розвитку**

Вид трансформаційних процесів	Зміст трансформацій	Управлінські наслідки для забезпечення сталого розвитку
Геополітичні та безпекові	Підвищення безпекових ризиків, повномасштабна війна, зростання глобальної та регіональної нестабільності, руйнування інфраструктури	Переорієнтація управлінських процесів в організаціях різних типів із домінування логіки економічного зростання на забезпечення стійкості розвитку, а також інтеграція безпекового виміру в соціально-економічну та екологічну політику на державному, регіональному, місцевому й організаційному рівнях.
Економічні та структурні	Зміна моделей економічного розвитку, розбудова циркулярної та зеленої економік, трансформація ринків і ланцюгів створення вартості	Формування нових інструментів економічної політики на державному, регіональному й місцевому рівнях, підтримка ресурсоефективності та довгострокової конкурентоспроможності національної економіки, територій і організацій.
Екологічні та кліматичні	Кліматичні зміни, деградація екосистем, зростання екологічних загроз і втрат	Перехід до інтегрованого екологічного управління розвитком територій і господарською діяльністю організацій, що передбачає впровадження превентивних та адаптаційних механізмів управління екологічними й кліматичними ризиками.
Соціально-демографічні	Міграційні процеси, демографічне старіння, зростання соціальної нерівності та вразливості населення	Посилення соціальної складової сталого розвитку територій і організацій, орієнтація на інклюзивність, соціальну згуртованість і соціальну стійкість місцевих та організаційних соціальних систем.
Інституційно-управлінські	Децентралізація, розвиток мережевих і партнерських моделей управління	Зміцнення управлінської спроможності організацій публічної сфери та інших суб'єктів управління, перехід до стейкхолдерного управління сталим розвитком.
Цифрові	Цифровізація економіки й публічного управління, використання платформ і цифрових сервісів	Здійснення політики, заснованої на даних і доказах, підвищення прозорості управлінських рішень, оцінювання процесів забезпечення сталого розвитку.
Ціннісні та культурні	Зміна суспільних цінностей, зростання екологічної й соціальної відповідальності, посилення ролі етики та довіри	Формування нової управлінської культури в системі публічного управління та організаційній практиці, орієнтованої на відповідальність, участь зацікавлених сторін і довгострокову стійкість соціально-еколого-економічних систем.

Джерело: сформовано автором

Такі трансформації формують якісно нові умови функціонування територій, організацій публічної сфери та підприємницького сектору національної економіки, зумовлюючи необхідність переосмислення традиційних підходів до управління сталим розвитком і актуалізуючи модернізацію механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій.

Доповнюючи інформаційні дані табл. 1, доцільно звернути увагу на зміну інвестиційних пріоритетів у контексті сталого розвитку. Сучасні трансформації зумовлюють переорієнтацію інвестиційних пріоритетів організацій із фокусу на виключно фінансову віддачу до забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

У цьому контексті пріоритетними стають інвестиції, спрямовані на підвищення ресурсоефективності, екологічну модернізацію, зниження ризиків, розвиток людського капіталу та інновацій, що забезпечують баланс економічних, соціальних і екологічних цілей. Тому, теза про те, що «регулювання інвестиційної діяльності відповідає на всіх рівнях управління тим умовам, які є

сприятливими для здійснення інвестиційної діяльності різних суб'єктів на економічних ринках в будь-якому регіоні України з максимізацією отримання прибутку від інвестиційної діяльності сучасного підприємства» [3, с. 65], втрачає актуальність, оскільки не враховує зростання ролі ризиків, екологічних та соціальних обмежень, а також необхідності забезпечення довгострокової стійкості розвитку організації і території.

Реалізація інвестиційної діяльності відбувається в умовах високої невизначеності, що проявляється у зростанні безпекових, макроекономічних, регуляторних та екологічних ризиків. Це обмежує інвестиційну активність організації, ускладнює прогнозування результатів і зумовлює потребу в застосуванні адаптивних, ризик-орієнтованих підходів до управління інвестиційною діяльністю в системі забезпечення сталого розвитку.

Приклади проявів недосконалості механізмів управління інвестиційною діяльністю в підприємницьких і публічних організаціях в системі забезпечення сталого розвитку наведені в табл. 2.

**Таблиця 2**

**Приклади проявів недосконалості механізмів управління інвестиційною діяльністю в підприємницьких і публічних організаціях в системі забезпечення сталого розвитку**

Організації	Типова інвестиційна практика	Прояв недосконалості механізмів управління інвестиційною діяльністю	Управлінський висновок
Промислові підприємства (металургія, машинобудування, харчова промисловість)	Спрямування інвестицій на підтримку виробничих потужностей і зниження поточних витрат	Домінування короткострокових фінансових критеріїв, недостатнє інвестування у екологічну модернізацію та декарбонізацію виробництва	Інвестиційні механізми не враховують довгострокові екологічні та соціальні ефекти
Енергетичні компанії	Реалізація капіталомістких централізованих інвестиційних проєктів	Недостатнє врахування безпекових, кліматичних і регуляторних ризиків, низька адаптивність інвестиційних програм	Відсутність ризик-орієнтованого та адаптивного управління інвестиціями
Аграрні підприємства	Інвестиції у розширення виробництва та зростання обсягів випуску аграрної продукції	Формальне і обмежене врахування екологічних наслідків впливу діяльності (ґрунти, вода, біорізноманіття)	Недостатня інтеграція принципів сталого розвитку в інвестиційні рішення
Організації телекомунікацій і зв'язку	Інвестиції у розширення покриття мереж, підвищення пропускної здатності та комерційну ефективність інфраструктури	Фрагментарний облік енергостійкості і екологічних наслідків цифрової інфраструктури	Недостатня адаптивність і короткострокова орієнтація інвестиційних механізмів
Органи місцевого самоврядування	Реалізація окремих бюджетних і грантових інвестиційних проєктів	Фрагментарність інвестиційної діяльності, слабкий зв'язок зі стратегіями сталого розвитку	Відсутність системного підходу до управління інвестиціями у розвитку територій
Комунальні підприємства (водопостачання, теплоенергетика, транспорт)	Інвестиції у відновлення зношених основних фондів	Орієнтація на реактивне відновлення замість проактивної модернізації, слабка цифровізація	Інвестиційні механізми не спрямовані на підвищення довгострокової стійкості діяльності
Заклади охорони здоров'я, освітні установи	Разові капітальні вкладення залежно від бюджетних можливостей	Відсутність інтеграції інвестицій у модель стратегічного розвитку організації	Інвестиційна діяльність не формує модернізаційної траєкторії розвитку
Організації банківського сектору економіки	Інвестиції та кредитні ресурси спрямовуються переважно на фінансово привабливі проєкти з низьким горизонтом ризику й швидкою віддачею	Обмежена інтеграція ESG-критеріїв у кредитно-інвестиційну політику, недостатній облік кліматичних, соціальних і репутаційних ризиків	Інвестиційні механізми не повною мірою виконують функцію перерозподілу капіталу на користь сталого розвитку

*Джерело: сформовано автором*

Зазначені у табл. 2 недоліки існуючих механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій мають різний характер, зокрема: фінансово-орієнтований (домінування короткострокових критеріїв); інституційно-організаційний (фрагментарність і слабка стратегічна узгодженість

інвестиційної діяльності); ризик-менеджментний (недостатній облік безпекових, екологічних і регуляторних ризиків у інвестиційній діяльності); аналітично-інформаційний (обмежена інтеграція даних і показників сталого розвитку в інвестиційну діяльність організації).

Також спостерігаємо обмежену мотивацію банківського сектору до активізації кредитно-інвестиційної діяльності реального сектору економіки. Зокрема, «частка безризикових активів (зокрема, ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) у структурі активів банків зросла до близько 40 %, а прибутковість активів склала 5,2 %. Це свідчить про відсутність достатніх стимулів для банків збільшувати кредитування та підвищувати рівень бізнес-ризиків» [10, с. 30]. За таких умов інвестиційно-кредитна політика банків орієнтується переважно на мінімізацію ризиків, що обмежує їх участь у фінансуванні інвестиційних проєктів, у тому числі спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Дані табл. 2 свідчать, що недосконалість механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій має міжсекторальний характер і проявляється як у виробничих, так і в інфраструктурних та публічно значущих сферах. Приклад організацій банківського сектору економіки підтверджує, що недосконалість механізмів управління інвестиційною діяльністю проявляється не лише на рівні безпосередніх інвесторів і отримувачів інвестицій, а й на рівні фінансових посередників, що посилює значення інтеграції принципів сталого розвитку в інвестиційно-кредитну політику. Це, своєю чергою, актуалізує необхідність комплексної модернізації зазначених механізмів на засадах адаптивності та принципів сталого розвитку.

Доцільними напрямками модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій у системі забезпечення сталого розвитку є такі:

1) інституціоналізація управління інвестиційною діяльністю організацій з урахуванням принципів сталого розвитку. Модернізація механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій має передбачати її інституціоналізацію шляхом закріплення відповідних процедур, правил, повноважень і відповідальності у внутрішніх регламентах, стратегіях і політиках організаційного розвитку, а також узгодження інвестиційних рішень із довгостроковими соціально-еколого-економічними цілями розвитку територій і держави в цілому.

Водночас, інституціоналізація управління інвестиційною діяльністю неможлива без чіткого визначення її цілей і критеріїв ефективності, закріплених у нормативно-правових та внутрішньоорганізаційних документах. У цьому контексті слушною є думка авторів статті [11] щодо мети інвестиційної діяльності такого змісту: «законодавство встановлює три категорії «прибуток», «дохід» і «соціальний ефект» без визначення їх поняття і методики розрахунку, що є суттєвим недоліком регулювання процесу оцінювання ефективності інвестиційної діяльності. Існування цих категорій відокремлено вважаємо неможливим, а метою інвестиційної діяльності має бути створення доданої вартості в складі джерел для приросту активів, чистого прибутку, фонду оплати праці, податкових платежів при максимальному співвідношенні одержаних доходів до витрат в умовах резильєнтності функціонування бізнесу» [11];

2) посилення стратегічного та програмно-цільового підходів. Ключовим напрямом модернізації є переорієнтація інвестиційної діяльності з фрагментарних рішень на стратегічно обґрунтовані та програмно-цільові інвестиції. Це передбачає узгодження інвестиційних проєктів зі стратегіями сталого розвитку організацій і територій, формування портфелів інвестиційних програм та визначення чітких цільових орієнтирів, показників результативності й очікуваних ефектів у середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті посилення стратегічного та програмно-цільового підходів актуалізує питання структури та прогнозованості джерел інвестиційного забезпечення, оскільки саме стабільні власні фінансові ресурси формують базу для реалізації довгострокових інвестиційних програм.

З огляду на це, доцільно звернутися до тези про роль власних джерел фінансування інвестицій у стратегічному управлінні, згідно з якою «серед власних фінансових ресурсів для фінансування інвестицій головну роль в стратегічному управлінні має відігравати чистий прибуток, який може бути використаний на будь-які інвестиційні цілі. Друге за значенням джерело власних коштів для інвестування – це створювані бізнесом резерви через амортизаційні відрахування, обсяг яких залежить від амортизаційної політики господарських організацій і законодавчих норм. Третє джерело залучення власних інвестиційних ресурсів – це можливість одержання додаткових коштів через формування статутного капіталу за рахунок надходжень від наявних власників і майбутніх співвласників» [11];

3) інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG критеріїв) у прийняття інвестиційних рішень. Модернізація механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій потребує переходу від орієнтування на виключно фінансові критерії оцінювання до комплексного підходу, що включає екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Так, теза [12], яка відображає економіко-управлінський підхід до підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю така: «підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства може бути досягнуто лише після врахування всіх факторів, що впливають на його рівень як на макро- і мезорівні (тобто з боку держави, регіону та галузі), так і на мікрорівні (з боку самого підприємства). Тільки поєднання

зусиль держави й окремих підприємств на різних рівнях дозволить українській економіці перебороти низку наявних проблем і здійснити залучення необхідного обсягу коштів для економічного розвитку та прибуткової діяльності суб'єктів господарювання» [12]. Водночас, зосередженість авторів праці [12], переважно, на економічних результатах свідчить про обмеженість традиційного підходу, який у сучасних умовах потребує доповнення соціальними, екологічними та ціннісними критеріями оцінювання інвестиційної діяльності.

Крім того, багаторівневий характер факторів, на який вказує [12], створює методологічні передумови для інтеграції ESG-критеріїв, оскільки саме вони дозволяють системно враховувати вплив інвестиційних рішень на економічні, соціальні та екологічні параметри розвитку. Інтегрування ESG-критеріїв дасть змогу оцінювати інвестиційні проекти з позицій довгострокової стійкості, соціальної відповідальності та якості управління, що підвищує обґрунтованість інвестиційних рішень і їх відповідність принципам сталого розвитку. Наприклад, науковці Friede G., Busch T. та Bassen A. [13] обґрунтовують зв'язок ESG-критеріїв і фінансової результативності підприємств, а отримані ними результати свідчать, що жодна зі складових ESG не має безумовно домінуючого впливу на фінансові результати, однак у сукупності вони формують стійкий позитивний ефект, що підтверджує доцільність їх інтеграції у процеси прийняття управлінських та інвестиційних рішень;

4) розвиток інформаційно-аналітичного та цифрового забезпечення управління інвестиціями організацій. Ефективна модернізація інвестиційних механізмів неможлива без посилення інформаційно-аналітичного та цифрового забезпечення управління. Тому, необхідним є інтегрування системи показників сталого розвитку у процеси інвестиційного планування, здійснювані організаціями, використання цифрових платформ, аналітики даних і моніторингових інструментів, що забезпечують прозорість, обґрунтованість і контроль результатів інвестиційної діяльності організацій на всіх етапах її реалізації. До прикладу, «застосування різноманітних інноваційних технологій та електронних сервісів може значно спростити процес залучення інвестицій, покращити управління фінансовими ресурсами територіальних громад та забезпечити більшу прозорість та відкритість у взаємовідносинах з інвесторами. Крім того, використання діджиталізації сприятиме підвищенню ефективності відслідковування використання інвестицій та розподілу коштів. Реалізація цих заходів вбачається важливим кроком у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад та підвищенні їх конкурентоспроможності» [14]. Зазначені інструменти формують інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, коригування інвестиційних програм та підвищення підзвітності організацій публічній сфері;

5) використання партнерських та мережевих механізмів. Важливим напрямом модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій є розвиток партнерських і мережевих форм залучення інвестицій, зокрема механізмів державно-приватного партнерства, грантового фінансування та участі в міжнародних програмах. Зазначені механізми виступають не лише альтернативними джерелами фінансових ресурсів, а й інструментами управління ризиками, координації інтересів стейкхолдерів та посилення інституційної спроможності організацій. Їхнє використання створює можливості для реалізації масштабних інвестиційних проектів, орієнтованих на досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей сталого розвитку. У цьому контексті І. Цимбалюк слушно зазначає, що «Україні слід брати на замітку найкращі практики країн, які успішно використовують європейські ресурси, і вдосконалювати свою спроможність реалізовувати розвиткові проекти, перетворюючи цю підтримку на реальні зміни для країни» [7].

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що модернізація механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій у системі забезпечення сталого розвитку має розглядатися не як сукупність ізольованих інструментів, а як комплексна управлінська трансформація, що охоплює інституційні, стратегічні, інформаційно-аналітичні та ціннісні компоненти. Саме така трансформація дозволяє забезпечити узгодженість інвестиційних рішень із довгостроковими соціально-екологічними пріоритетами, підвищити результативність використання інвестиційних ресурсів і сформуванню стійку управлінську основу розвитку організацій в умовах високої невизначеності та трансформаційних викликів. Реалізація окреслених напрямів модернізації сприятиме формуванню цілісної, адаптивної та результативної системи забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах.

У контексті проведеного дослідження перспективними напрямами подальших теоретико-практичних розвідок щодо модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій у системі забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних трансформацій є:

– поглиблення методологічних підходів до інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного та інвестиційного менеджменту організацій з урахуванням галузевої специфіки та інституційного середовища;

– удосконалення інституційних і організаційних механізмів координації інвестиційних рішень між ключовими стейкхолдерами з метою підвищення узгодженості та довгострокової результативності інвестиційних процесів.

## Література

1. Боковець О., Мороз В. Управління інвестиціями : навч. посібник. Вінниця : ВФЕУ, 2023. 186 с.
2. Кривокульська Н. М., Богач Ю. А. Сталий розвиток як об'єктивна причина реалізації екологічної політики та об'єкт управлінського впливу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 78-89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-78-89>.
3. Маковецька І., Вознюк І. Управління інвестиційною діяльністю сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 62-66. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.036266.
4. Крижанівська М., Степанова А. Концептуальні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-10>.
5. Corporate Governance as an Area of Innovation: Challenges and Prospects in Environmental Policy / Shkilniak M., Monastyrskiy G., Kryvokulska N., Kotys N., Chykalo I. *Journal of Environmental Law & Policy*. 2024. № 04(03). P. 157-188. DOI: <https://doi.org/10.33002/jelp040306>.
6. Кривокульська Н., Вонс І. Інвестиційна діяльність як напрям реалізації державної політики сталого розвитку. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 72-79. DOI: 10.35774/rarrpsu2023.28.072.
7. Цимбалюк І. О. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку : навч. посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 244 с.
8. Kaplan R., Norton D. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. URL: [https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton\\_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 05.01.2026).
9. Дараган О. Механізм управління інвестиційною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 174-179. URL: [https://www.researchgate.net/publication/291010201\\_MECHANIZM\\_UPRAVLINNA\\_INVESTICIJNOU\\_DIJALNI\\_STU\\_NA\\_PIDPRIEMSTVAH\\_ZALIZNICNOGO\\_TRANSPORTU](https://www.researchgate.net/publication/291010201_MECHANIZM_UPRAVLINNA_INVESTICIJNOU_DIJALNI_STU_NA_PIDPRIEMSTVAH_ZALIZNICNOGO_TRANSPORTU) (дата звернення: 05.01.2026).
10. Завадських Г. М. Інвестиції в Україну та відновлення економіки: перспективи повоєнного періоду. *Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 22 березня 2024 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 28-32. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-6>.
11. Денисюк О. Г., Цаль-Цалко Ю. С. Стратегія і тактика управління об'єктами інвестиційної діяльності бізнесу у сфері виробництва молочних продуктів в умовах резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-29>.
12. Кондратенко Н. О., Трагнюк О. Я. Удосконалення механізму управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 194-201. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-194-201>.
13. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Volume 5. Issue 4. P. 210-233. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
14. Пивовар П. В., Тарасович Л. В., Присяжна Т. Т. Діджиталізація інвестиційної діяльності територіальних громад: концептуальні основи, механізм управління та стратегічні орієнтації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 60-68. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-1-8.

## References

1. Bokovets, O. and Moroz, V. (2023), *Upravlinnia investytsiiamy* [Investment management], tutorial, VFEU, Vinnytsia, Ukraine, 186 p.
2. Kryvokulska, N.M. and Bohach, Yu.A. (2024), "Sustainable development as an objective prerequisite for the implementation of environmental policy and an object of managerial influence", *Biznes Inform*, no. 11, pp. 78-89, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-78-89>.
3. Makovetska, I. and Vozniuk, I. (2022), "Management of Investment Activity of a Modern Enterprise", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3–4 (40), pp. 62–66, DOI: 10.31673/2415-8089.2022.036266
4. Kryzhanivska, M. and Stepanova, A. (2022), "Conceptual Foundations of Investment Activity Management of an Enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 37, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-10>
5. Shkilniak, Mykhailo, Monastyrskiy, Grygorii, Kryvokulska, Nataliia, Kotys, Nataliia and Chykalo, Inna (2024), "Corporate Governance as an Area of Innovation: Challenges and Prospects in Environmental Policy", *Journal of Environmental Law & Policy*, no. 04(03), pp.157-188, DOI: <https://doi.org/10.33002/jelp040306>
6. Kryvokulska, N. and Vons, I. (2023), "Investment Activity as a Direction for the Implementation of State Sustainable Development Policy", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, Issue 28, pp. 72–79, DOI: 10.35774/rarrpsu2023.28.072.

7. Tsymbaliuk, I.O. (2023), *Investytsiine zabezpechennia staloho rozvytku* [Investment Support for Sustainable Development], tutorial, Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine, 244 p.
8. Kaplan, R. and Norton, D. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", available at: [https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton\\_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_Linking-the-BSC-to-Strategy.pdf?utm_source=chatgpt.com) (access date January 05, 2026).
9. Darahan, O. (2015), "Mechanism of Investment Activity Management at Railway Transport Enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 49, pp. 174-179, available at: [https://www.researchgate.net/publication/291010201\\_MECHANIZM\\_UPRAVLINNA\\_INVESTICIJNOU\\_DIJALNI\\_STU\\_NA\\_PIDPRIEMSTVAH\\_ZALIZNICNOGO\\_TRANSPORTU](https://www.researchgate.net/publication/291010201_MECHANIZM_UPRAVLINNA_INVESTICIJNOU_DIJALNI_STU_NA_PIDPRIEMSTVAH_ZALIZNICNOGO_TRANSPORTU) (access date January 05, 2026).
10. Zavadskykh, H.M. (2024), "Investments in Ukraine and Economic Recovery: Prospects for the Post-War Period", *Efektivnist investytsiinoi diialnosti: perspektyvnyi pidkhid: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Efficiency of investment activity: a promising approach: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference], (m. Kyiv, 22 bereznia 2024 r.). Lviv-Torun: Liha-Pres, pp. 28–32, DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-6>
11. Denysiuk, O.H. and Tsal-Tsalko, Yu.S. (2025), "Strategy and Tactics of Managing Business Investment Objects in the Dairy Production Sector under Conditions of Resilience", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 74, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-29>.
12. Kondratenko, N.O. and Traghniuk, O.Ya. (2021), "Improvement of the Mechanism for Managing Investment Activity of Business Entities", *Biznes Inform*, no. 3, pp. 194-201, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-194-201>.
13. Friede, G., Busch, T. and Bassen, A. (2015), "ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies", Volume 5, Issue 4, pp. 210-233, DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
14. Pyvovar, P.V., Tarasovych, L.V. and Prysiazhna, T.T. (2023), "Digitalization of investment activity of territorial communities: conceptual foundations, management mechanism, and strategic orientations", *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 1, pp. 60-68, DOI: [10.32782/2786-765X/2023-1-8](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-8).

**Вонс І.В.**

#### **МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Мета.** Обґрунтування напрямів модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій у системі забезпечення сталого розвитку з урахуванням впливу сучасних трансформаційних процесів та викликів.

**Методика дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження слугували положення неокласичної теорії інвестицій, теорії стратегічного управління, інституційної економіки та фінансового менеджменту. Водночас у сучасних умовах ці підходи потребують доповнення концепцією сталого розвитку, яка передбачає орієнтацію інвестицій не лише на максимізацію фінансових результатів, а й на досягнення довгострокових суспільних та екологічних ефектів. Методологічну основу дослідження управління інвестиційною діяльністю в контексті сталого розвитку також формують такі наукові підходи, як: системний, що дозволяє розглядати механізми управління інвестиціями як взаємопов'язану сукупність інструментів, процедур і суб'єктів у межах єдиної системи сталого розвитку; інституційний, який акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інститутів, нормативно-правового середовища та організаційних правил у формуванні інвестиційної поведінки; стратегічний, що передбачає узгодження інвестиційних рішень із довгостроковими цілями розвитку організації і цілями сталого розвитку; процесний, у межах якого управління інвестиційною діяльністю розглядається як послідовність етапів (від ідентифікації інвестиційних потреб до оцінювання результатів і коригування управлінських рішень); ризик-орієнтований підхід, який забезпечує врахування невизначеності, інвестиційних, фінансових, інституційних і безпекових ризиків при прийнятті та реалізації інвестиційних рішень в умовах сучасних трансформацій. Застосування зазначених підходів у комплексі дозволило сформулювати цілісне бачення механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій та обґрунтувати напрями їх модернізації у системі забезпечення сталого розвитку.

**Результати дослідження.** Обґрунтовано доцільність розгляду модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій як цілеспрямованого, багаторівневого управлінського процесу, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Встановлено, що такі цілі формуються на перетині економічних, соціальних та екологічних пріоритетів і мають бути інтегровані у систему стратегічного та інвестиційного менеджменту організацій. Доведено, що узгодження інвестиційних рішень із цілями сталого розвитку забезпечує підвищення результативності використання інвестиційних ресурсів, зменшення управлінських ризиків та посилення довгострокової стійкості розвитку організацій в умовах сучасних трансформацій. Аргументовано, що застосування цільового підходу створює методологічні передумови для переходу від фрагментарного управління інвестиційною діяльністю до системної, адаптивної та результативної моделі, яка передбачає

інтеграцію інституційних, організаційних, інформаційно-аналітичних і ціннісних компонентів управління. Це дозволяє розглядати інвестиційну діяльність не лише як інструмент досягнення фінансових результатів, а як важливий важіль реалізації стратегій сталого розвитку організацій.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Удосконалено науково-методологічний підхід до розгляду модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій в системі забезпечення сталого розвитку як багаторівневого управлінського процесу, що поєднує інституційні, організаційні, інформаційно-аналітичні та ціннісні компоненти. На відміну від існуючих, запропонований підхід забезпечує системну інтеграцію інвестиційної діяльності у механізми досягнення стратегічних цілей сталого розвитку та дозволяє розглядати інвестиційні рішення не ізольовано, а у взаємозв'язку з довгостроковими соціально-екологічними пріоритетами розвитку організацій.

**Практична значущість результатів дослідження.** Сформовані пропозиції щодо модернізації механізмів управління інвестиційною діяльністю організацій у системі забезпечення сталого розвитку можуть бути використані в управлінській практиці організацій публічної сфери та підприємницького сектору економіки. Запропоновані підходи можуть бути використані при розробленні та коригуванні стратегій розвитку організацій різних типів, формуванні інвестиційних програм і проєктних портфелів, а також у процесі прийняття управлінських рішень щодо розподілу інвестиційних ресурсів з урахуванням економічних, соціальних та екологічних пріоритетів.

**Ключові слова:** сталий розвиток, стратегічний підхід, організації публічної сфери, бізнес-сектор, національна економіка, механізми управління інвестиційною діяльністю організацій, трансформаційні процеси, інвестиційні рішення.

#### Vons I.V.

### MODERNIZATION OF INVESTMENT MANAGEMENT MECHANISMS OF ORGANIZATIONS WITHIN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER CONTEMPORARY TRANSFORMATIONS

**Purpose.** The aim of the article is to substantiate the directions for modernizing the mechanisms of investment activity management of organizations within the system of sustainable development, taking into account the impact of contemporary transformational processes and challenges.

**Methodology of research.** The theoretical and methodological basis of the study includes the provisions of neoclassical investment theory, strategic management theory, institutional economics, and financial management. At the same time, under modern conditions, these approaches require supplementation by the concept of sustainable development, which implies an orientation of investments not only toward the maximization of financial results but also toward achieving long-term social and environmental effects. The methodological framework of the study of investment activity management in the context of sustainable development is also formed by the following scientific approaches: the systems approach, which makes it possible to consider investment management mechanisms as an interconnected set of instruments, procedures, and actors within a unified sustainable development system; the institutional approach, which emphasizes the role of formal and informal institutions, the regulatory environment, and organizational rules in shaping investment behaviour; the strategic approach, which provides for the alignment of investment decisions with the long-term development goals of organizations and the goals of sustainable development; the process approach, within which investment activity management is viewed as a sequence of stages, from identifying investment needs to evaluating outcomes and adjusting managerial decisions; the risk-oriented approach, which ensures consideration of uncertainty as well as investment, financial, institutional, and security risks in making and implementing investment decisions under conditions of contemporary transformations. The integrated application of these approaches made it possible to form a holistic vision of the mechanisms of investment activity management of organizations and to substantiate directions for their modernization within the system of sustainable development.

**Findings.** From the perspective of the goal-oriented approach, the expediency of considering the modernization of investment activity management mechanisms of organizations as a purposeful, multi-level managerial process aimed at achieving the strategic goals of sustainable development is substantiated. It is established that these goals are formed at the intersection of economic, social, and environmental priorities and should be integrated into the system of strategic and investment management of organizations.

It is proven that aligning investment decisions with sustainable development goals contributes to increasing the efficiency of investment resource utilization, reducing managerial risks, and strengthening the long-term resilience of organizational development under conditions of contemporary transformations. It is argued that the application of the goal-oriented approach creates methodological prerequisites for the transition from fragmented investment activity management to a systemic, adaptive, and results-oriented model, which involves the integration of institutional, organizational, information-analytical, and value-based components of management. This, in turn, allows investment activity to be considered not only as a tool for achieving financial outcomes but also as an important lever for implementing sustainable development strategies of organizations.

**Originality.** The scientific novelty of the research results consists in the following: the scientific and methodological approach to analysing the modernization of investment activity management mechanisms of organizations within the system of sustainable development has been improved by interpreting it as a multi-level managerial process that combines institutional, organizational, information-analytical, and value-based components. Unlike existing approaches, the proposed approach ensures the systemic integration of investment activity into the mechanisms for achieving the strategic goals of sustainable development and allows investment decisions to be considered not in isolation, but in connection with the long-term social and environmental priorities of organizational development.

**Practical value.** The practical significance of the research results lies in the possibility of applying the proposals formulated in the article regarding the modernization of investment activity management mechanisms of organizations within the system of sustainable development in the managerial practice of public sector organizations and the business sector of the economy. The proposed approaches may be used in the development and adjustment of development strategies of various types of organizations, the formation of investment programs and project portfolios, as well as in the process of making managerial decisions on the allocation of investment resources, taking into account economic, social, and environmental priorities.

**Key words:** sustainable development, strategic approach, public sector organizations, business sector, national economy, investment activity management mechanisms of organizations, transformational processes, investment decisions.

*Дата надходження рукопису: 04.02.2026*

*Дата прийняття рукопису до друку: 12.03.2026*

*Дата публікації: 31.03.2026*