

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.11>

УДК 332

О. О. Рудаченко,

д. е. н., доцент, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет

міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

В. В. Коненко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет

міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

O. Rudachenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of Entrepreneurship and business administration

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

V. Konenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and business administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

MANAGEMENT OF INVESTMENT STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE FIELD OF TRADE

У статті розглянуто та сформульовано теоретичні та прикладні засади управління інвестиційною стратегією розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі в умовах сучасних трансформацій економіки та глобалізаційних викликів. Акцентовано, що висока конкуренція, швидка зміна ринкової кон'юнктури, інтеграційні процеси та воєнні ризики формують потребу в оновленні бізнес-моделей торговельних підприємств, впровадженні інноваційних технологій і пошуку ефективних механізмів залучення та використання інвестиційних ресурсів. У роботі визначено основні проблеми інвестиційного розвитку торговельних підприємств: недостатній рівень бізнес-планування, обмеженість капіталу, високий рівень економічних ризиків та відсутність адаптивних управлінських механізмів, здатних швидко реагувати на зміни ринку. Проведено аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі України, що засвідчує складну, але водночас динамічну ситуацію: зростання обсягів товарообігу, збереження високої частки торгівлі з Європейським Союзом, а також поступове нарощення інвестиційного інтересу з боку міжнародних партнерів. Доведено, що для українських торговельних підприємств ринки ЄС залишаються ключовими експортними напрямками завдяки попиту на аграрну та металургійну продукцію, водночас імпорту з ЄС характеризується високою часткою енергетичних і технологічних товарів, що вказує на потребу зменшення структурної залежності та розвитку власного виробництва.

Сформульовано концептуальну модель інвестиційної стратегії, що поєднує три взаємопов'язані складові: аналітичну; планувальну; управлінську. Доведено, що значення інвестиційної стратегії для розвитку підприємницької діяльності в торгівлі полягає у можливості своєчасного реагування на зміну попиту, впровадження інновацій у логістику та канали збуту, а також у створенні передумов для розширення ринків збуту. В умовах постійних трансформацій економічного середовища наявність чітко сформованої інвестиційної стратегії стає критичним фактором успіху та забезпечує

гнучкість підприємства у прийнятті стратегічних рішень. Однак, формування та реалізація інвестиційної стратегії торговельних підприємств у сучасних умовах ускладнюється низкою проблем, подолання яких потребує комплексного підходу, що включає підвищення інвестиційної привабливості торговельних підприємств, активне використання інноваційних технологій, удосконалення механізмів фінансового планування та державного регулювання.

The article considers and formulates theoretical and applied principles of managing investment strategies for developing entrepreneurial activity in trade in the context of modern economic transformations and globalization challenges. It emphasizes that high competition, rapid changes in market conditions, integration processes, and military risks create a need to update the business models of commercial enterprises, introduce innovative technologies, and search for effective mechanisms for attracting and using investment resources. The paper identifies the main problems of investment development of trading enterprises: insufficient business planning, limited capital, high economic risks, and the lack of adaptive management mechanisms capable of responding quickly to market changes. An analysis of the current state of Ukraine's foreign trade has been conducted, which reveals a complex but dynamic situation: growth in trade volumes, a continued high share of trade with the European Union, and a gradual increase in investment interest from international partners. It has been proven that EU markets remain key export destinations for Ukrainian trading companies due to the demand for agricultural and metallurgical products. At the same time, imports from the EU are characterized by a high share of energy and technological goods, which indicates the need to reduce structural dependence and develop domestic production.

A conceptual investment strategy model has been formulated, combining three interrelated components: analytical, planning, and management. It has been proven that the importance of investment strategy for developing entrepreneurial activity in trade lies in the ability to respond promptly to changes in demand, introduce innovations in logistics and distribution channels, and create the

conditions for expanding sales markets. In the context of constant transformations in the economic environment, a clearly defined investment strategy becomes a critical factor for success. It ensures the flexibility of the enterprise in making strategic decisions. However, the formation and implementation of an investment strategy for commercial enterprises in modern conditions is complicated by several problems, the overcoming of which requires a comprehensive approach that includes increasing the investment attractiveness of commercial enterprises, the active use of innovative technologies, and the improvement of financial planning and state regulation mechanisms.

Ключові слова: торгівля, підприємництво, підприємницька діяльність, підприємство, інвестиції, інвестиційна стратегія, розвиток.

Keywords: trade, entrepreneurship, entrepreneurial activity, enterprise, investment, investment strategy, development.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкових кон'юнктур та зростанням впливу глобалізаційних процесів. У таких умовах торговельні підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення бізнес-моделей, впровадження інноваційних технологій та розширення спектра послуг для задоволення потреб споживачів. Визначальним фактором забезпечення цих процесів є ефективна інвестиційна стратегія, яка дозволяє оптимально розподіляти фінансові ресурси, зменшувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток підприємницької діяльності. В цьому контексті інвестиційна складова стає ключовим елементом стратегічного управління торговельними підприємствами, адже саме завдяки продуманим інвестиційним рішенням можна не лише підвищити конкурентоспроможність, а й сформувати довгострокові переваги на ринку. Особливого значення це набуває в умовах економічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів,

коли ефективне управління інвестиціями визначає життєздатність підприємства.

Попри зростання уваги до інвестиційних процесів у сфері торгівлі, значна частина підприємств стикається з труднощами у формуванні та реалізації комплексної інвестиційної стратегії. Основними проблемами є:

- недостатній рівень бізнес-планування;
- обмеженість інвестиційних ресурсів і складнощі в залученні капіталу;
- високий рівень економічних та ринкових ризиків;
- відсутність адаптивних механізмів управління, здатних швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Такі проблеми зумовлюють потребу у розробці підходів, що дозволяють інтегрувати інвестиційне планування в загальну стратегію розвитку торговельних підприємств, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та довгострокову ефективність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналізу та дослідженню розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі присвчена значна кількість наукових праць, як українських дослідників, так і зарубіжних [1-3]. Так, Ковальчук С. [4] обґрунтувала вплив глобальних трендів та наслідки пандемії й війни на українську роздрібну торгівлю. Авторка акцентує увагу на адаптації споживчої поведінки, зміні форматів торговельних площ та ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності ринку. Ці положення релевантні до формування інвестиційної стратегії, особливо в контексті модернізації торгівлі. Коренюк Д. [5] сформував основні стратегічні виклики українського ритейлу під впливом війни: нестача кадрів, збої у ланцюгах постачання, інфляція. Автор обґрунтовує необхідність гнучких стратегій й інвестицій у технологічну трансформацію для збереження конкурентоспроможності. Кузьо Н. Є. та ін. [6] обґрунтовують необхідність інтеграції цифрових підходів у формування інвестиційної стратегії, що забезпечує адаптацію торговельних підприємств до ринкових трансформацій

і зміни споживчих моделей поведінки. Однак, попри значну увагу науковців до проблем розвитку торговельної сфери, досі недостатньо досліджено інтеграцію інвестиційної стратегії в систему управління підприємствами, що робить дослідження особливо актуальним.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та практичних засад управління інвестиційною стратегією розвитку підприємницької діяльності торговельних підприємств та визначення шляхів підвищення її ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах трансформаційної економіки та воєнних викликів показники зовнішньої торгівлі України залишаються ключовим індикатором економічної стійкості та потенціалу для залучення інвестицій у торговельну сферу. Дані за 2023-2024 рр. свідчать про складну, але, водночас, динамічну ситуацію. Так, у 2024 році загальний обсяг зовнішньої торгівлі товарами зріс на 13 % та склав близько 112,3 млрд дол. США [7]. Експорт становив 41,6 млрд дол. США, тоді як імпорт – 70,7 млрд дол. США (з урахуванням валютного оподаткування – 57,4 млрд дол. США, або 81 % імпорту) [8].

У першому півріччі 2024 року експорт досяг 19,6 млрд дол. США (+0,3 % порівняно з 2023 р.), а імпорт – 33,2 млрд дол. США (+9 %), що призвело до негативного сальдо у 13,6 млрд дол. США [9].

Важливим елементом зовнішньоторговельної діяльності України є співпраця з Європейським Союзом, яка після підписання Угоди про асоціацію та дії режиму автономних торговельних преференцій значно активізувалася. Саме ринки ЄС залишаються ключовими для українського експорту завдяки географічній близькості, високому попиту на агропромислому та металургійну продукцію, а також можливості інтеграції українських підприємств у європейські виробничо-логістичні ланцюги. Так, у 2024 році двосторонній торговельний оборот з Європейським Союзом досяг приблизно 67 млрд євро, що свідчить про зростаючу роль європейського напрямку в структурі зовнішньої торгівлі України, при цьому сальдо торгівлі було позитивним для ЄС і становило близько 18 млрд євро [10].

Оснoву українського експорту до країн ЄС формували [10]:

- зернові культури – близько 4,4 млрд євро;
- олії та жири – 3,1 млрд євро;
- насіння олійних культур – 2,5 млрд євро.

Натомість у структурі імпорту з ЄС домінували мінеральне паливо, електрообладнання та машини, що вказує на технологічну залежність української економіки від європейських постачальників та необхідність розвитку власного виробництва для підвищення інвестиційної автономності торговельних підприємств.

Варто зазначити, що за період з березня 2022 по вересень 2023 року через державну агенцію UkraineInvest було залучено близько 500 млн дол. США іноземних інвестицій у різні сектори економіки України, включаючи торгівлю, що підкреслює зацікавленість міжнародних інвесторів у відновленні та модернізації українського ринку [11]. Тому, інвестиційна стратегія є складовою загальної стратегії підприємства та визначає довгостроковий курс його розвитку через ефективне залучення та використання інвестиційних ресурсів. Для торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від коливань попиту, швидкості товарообігу та рівня конкурентного тиску, інвестиційна стратегія виконує низку ключових функцій:

- забезпечення фінансової стабільності шляхом раціонального розподілу інвестиційних потоків;
- формування конкурентних переваг через модернізацію торговельної інфраструктури, впровадження цифрових технологій і розширення асортименту;
- мінімізація ризиків за рахунок диверсифікації інвестиційних джерел та адаптації до ринкових змін;
- створення умов для довгострокового зростання та підвищення вартості підприємства.

З теоретичної точки зору інвестиційна стратегія поєднує три складові (рис. 1) кожна з яких виконує окрему, але взаємодоповнювальну функцію у забезпеченні стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

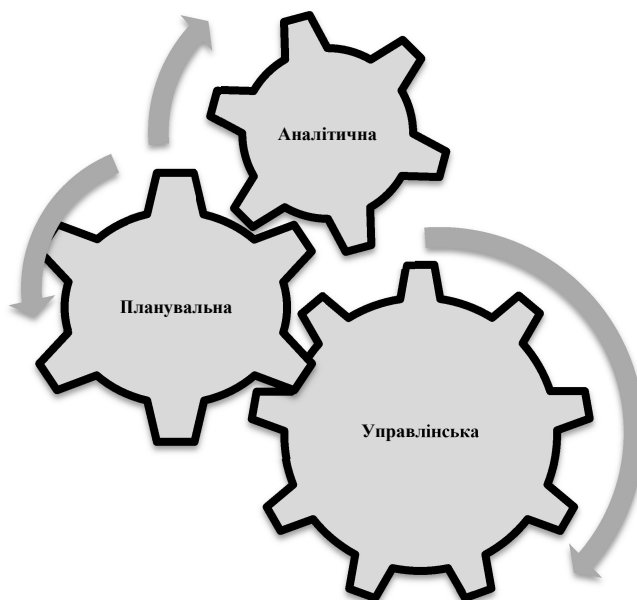


Рисунок 1. Оновні складові інвестиційної стратегії

**сформовано авторами*

Аналітична складова – передбачає всебічну оцінку інвестиційного потенціалу підприємства, його фінансових можливостей, ресурсної бази та аналіз зовнішніх ринкових умов. Вона охоплює прогнозування динаміки попиту на товари, оцінку ризиків та ідентифікацію можливостей для стратегічних інвестицій.

Планувальна складова – спрямована на формування пріоритетів і визначення оптимальних напрямів інвестування, що відповідають цілям розвитку торговельного підприємства. На цьому етапі здійснюється вибір стратегічних проєктів, розподіл ресурсів між ними та визначення очікуваних показників ефективності.

Управлінська складова – відіграє ключову роль, оскільки забезпечує реалізацію інвестиційних рішень і контроль за їх результатами. Вона передбачає розробку механізмів управління інвестиційними потоками,

координацію діяльності всіх підрозділів, впровадження сучасних інструментів моніторингу та контролю (Balanced Scorecard, KPI-аналіз [11]), а також оперативне коригування стратегії залежно від змін ринкового середовища чи внутрішніх ресурсів. Ефективне управління дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й підвищити гнучкість підприємства у відповідь на зовнішні виклики, що особливо важливо для торговельних компаній у період воєнних і післявоєнних трансформацій.

Отже, значення інвестиційної стратегії для розвитку підприємницької діяльності в торгівлі полягає у можливості своєчасного реагування на зміну попиту, впровадження інновацій у логістику та канали збуту, а також у створенні передумов для розширення ринків збуту. В умовах постійних трансформацій економічного середовища наявність чітко сформованої інвестиційної стратегії стає критичним фактором успіху та забезпечує гнучкість підприємства у прийнятті стратегічних рішень [12]. Однак, формування та реалізація інвестиційної стратегії торговельних підприємств у сучасних умовах ускладнюється низкою проблем, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер (рис. 2).

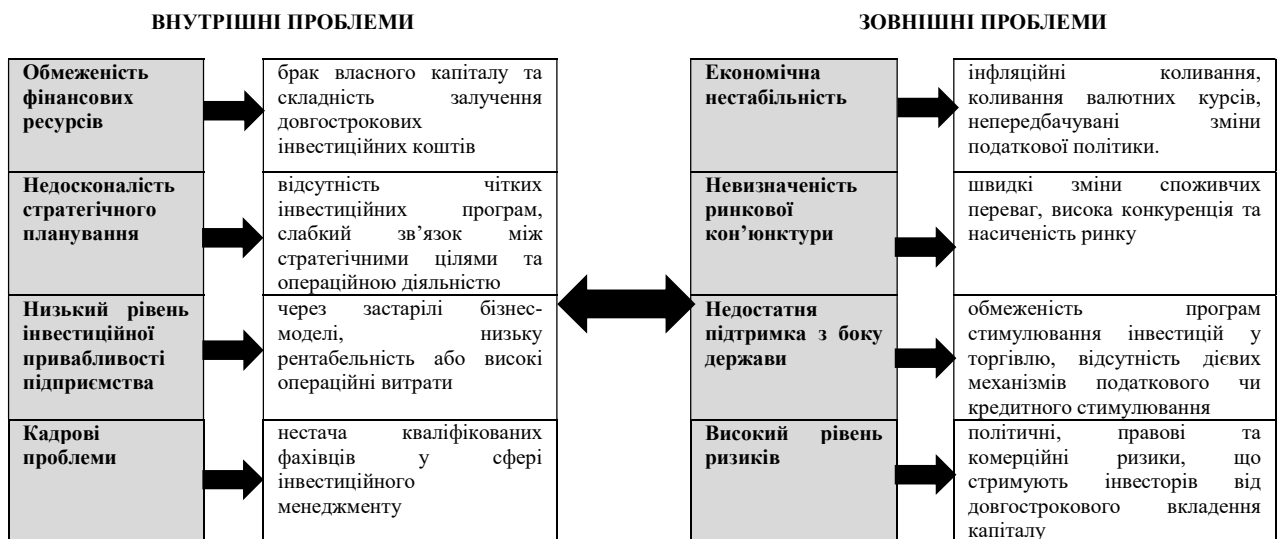


Рисунок 2. Проблеми реалізації інвестиційної стратегії торговельних підприємств

**сформовано авторами*

Подолання зазначених проблем (рис. 2) потребує комплексного підходу, що включає підвищення інвестиційної привабливості торговельних підприємств, активне використання інноваційних технологій, удосконалення механізмів фінансового планування та державного регулювання. Ефективне управління інвестиційними процесами торговельних підприємств передбачає використання комплексу методів і інструментів, що дозволяють оптимізувати залучення, розподіл та контроль інвестиційних ресурсів. До основних методів управління інвестиційними процесами відносяться:

- стратегічне планування інвестицій, що передбачає визначення довгострокових цілей розвитку торговельного підприємства та розробка сценаріїв інвестування з урахуванням можливих ринкових змін;
- фінансово-економічний аналіз, що передбачає використання методів NPV, IRR, Payback Period для оцінки ефективності інвестиційних проектів та аналіз ризиків і чутливості інвестиційних рішень до змін зовнішнього середовища;
- програмно-цільовий підхід, що передбачає формування комплексних інвестиційних програм, що охоплюють кілька взаємопов'язаних проектів;
- ризик-менеджмент, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію інвестиційних ризиків (страхування, хеджування, диверсифікація);
- контролінг і моніторинг, що передбачає систематичний контроль реалізації інвестиційної стратегії, коригування планів і бюджетів.

Таким чином, усвідомлення ключових проблем та бар'єрів у реалізації інвестиційної стратегії створює підґрунтя для визначення практичних кроків щодо її оптимізації. З огляду на сучасні виклики та необхідність забезпечення стійкого розвитку, основні напрями вдосконалення управління інвестиційною стратегією торговельних підприємств можна згрупувати наступним чином (рис. 3):



Рисунок 3. Основні напрями вдосконалення управління інвестиційною стратегією торговельних підприємств

**сформовано авторами*

Очікуваним результатом від реалізації зазначених напрямів є підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності торговельних підприємств, зростання їх інвестиційної привабливості та здатності до довгострокового розвитку в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Встановлено, що інвестиційна стратегія поєднує аналітичну, планувальну та управлінську складові, серед яких управлінська відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та результативності інвестиційних рішень. Аналіз сучасних показників зовнішньої торгівлі та інвестиційної активності свідчить про наявність значного потенціалу торговельних підприємств, але водночас

виявляє низку бар'єрів і ризиків, пов'язаних зі складними економічними умовами та трансформаційними процесами.

Для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств запропоновано напрями вдосконалення управління інвестиційною стратегією, що передбачають перехід від фрагментарного підходу до системного стратегічного планування, активне використання сучасних методів оцінювання та контролю, таких як Balanced Scorecard та КРІ-аналіз, а також впровадження цифрових технологій у процес управління. Реалізація цих заходів сприятиме мінімізації ризиків, підвищенню ефективності інвестицій та формуванню стійких передумов економічного зростання у сфері торгівлі.

Література

1. Максютенко І. Застосування методів стратегічного маркетингу для оцінки перспектив інтернет торгівлі. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 246-255.
2. Димченко О., Смачило В., Гнатченко Є., Тараруєв Ю., Рудаченко О. Теоретичні засади провадження біржової торгівлі в аспекті діджиталізації. *Комунальне господарство міст*. 2023. № 2(176). С. 53-58.
3. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15(1). P. 15-28.
4. Ковальчук С. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 120-132.
5. Korenyuk D. Strategic challenges in retail sales. *Foreign trade: economics, finance, law. Series. Economic Sciences*. 2024. № 5. P. 87-97. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)06)

6. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Інтернет торгівля в Україні: маркетинговий аспект. *Marketing and Digital Technologies*. 2022. Vol. 6, No 3. С. 52-64.

7. Національний інститут стратегічних досліджень. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. – URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku> (дата звернення: 29.07.2025).

8. Ukraine's trade turnover in 2024 amounted to \$112.3 billion. – URL: <https://gmk.center/en/news/ukraines-trade-turnover-in-2024-amounted-to-112-3-billion> (дата звернення: 29.07.2025).

9. Ukraine posts trade deficit of \$13.6 bln in Jan-June, statistics service says. – URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-posts-trade-deficit-136-bln-jan-june-statistics-service-says-2024-08-14> (дата звернення: 29.07.2025).

10. Trade and Economic Security. – URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 29.07.2025).

11. UkraineInvest Report: 1st half of 2022. – URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/18-07-22-2> (дата звернення: 29.07.2025).

12. Коненко В. В., Рудаченко О. О. Процес цифровізації підприємницької діяльності як спосіб забезпечення транспарентності господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. – URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2148> (дата звернення: 27.03.2024).

13. Рудаченко О., Єсіна О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 118-122.

References

1. Maksyutenko, I. (2024), “Application of strategic marketing methods for assessing prospects of Internet trade”, *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, vol. 1 (13), pp. 246-255.
2. Dymchenko, O. Smachylo, V. Hnatchenko, Ye. Tararuiev, Yu. and Rudachenko, O. (2023), “Theoretical foundations of exchange trading in the context of digitalization”, *Municipal Economy of Cities*, vol. 2 (176), pp. 53-58.
3. Oklander, M. Yashkina, O. Zlatova, I. Cicekli, I. and Letunovska, N. (2024), “Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine”, *Marketing and Management of Innovations*, vol. 15 (1), pp. 15-28.
4. Kovalchuk, S. (2024), “Analysis of the state and transformations of retail trade: global trends and the Ukrainian segment”, *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 120-132.
5. Korenyuk, D. (2024), “Strategic challenges in retail sales”, *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 5, pp. 87-97.
[https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)06)
6. Kuzio, N.Ye. and Kosar, N.S. (2022), “Internet trade in Ukraine: marketing aspect”, *Marketing and Digital Technologies*, vol. 6 (3), pp. 52-64.
7. National Institute for Strategic Studies (2024), “Foreign trade of Ukraine in goods: results of 2024”, [Online], available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku> (Accessed 29 Jul 2025).
8. GMK Center (2024), “Ukraine’s trade turnover in 2024 amounted to \$112.3 billion”, [Online], available at: <https://gmk.center/en/news/ukraines-trade-turnover-in-2024-amounted-to-112-3-billion> (Accessed 29 Jul 2025).
9. Reuters (2024), “Ukraine posts trade deficit of \$13.6 bln in Jan-June, statistics service says”, [Online], available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-posts-trade-deficit-136-bln-jan-june-statistics-service-says-2024-08-14> (Accessed 29 Jul 2025).

10. European Commission (2024), “Trade and economic security”, [Online], available at: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (Accessed 29 Jul 2025).

11. UkraineInvest (2022), “UkraineInvest Report: 1st half of 2022”, [Online], available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/18-07-22-2> (Accessed 29 Jul 2025).

12. Konenko, V.V. and Rudachenko, O.O. (2023), “The process of digitalization of entrepreneurial activity as a way to ensure transparency of management”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2148> (Accessed 27 Mar 2024).

13. Rudachenko, O. and Yesina, O. (2020), “Methods for assessing the potential of economic entities in the system of socio-economic development of the country”, *Pryazovskyi Economic Herald*, vol. 3 (20), pp. 118-122.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.