

Р. А. Лупак,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>
О. З. Микитин,
к. т. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9016-6757>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.53

ЩОДО АНТИКРИЗОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ВІДНОВЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

R. Lupak,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy, Lviv University of Trade and Economics
O. Mykytyn,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Trade
and Customs, Lviv Polytechnic National University

REGARDING THE ANTI-CRISIS TOOLS FOR RESTORING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RETAIL TRADE IN UKRAINE

У статті обгрунтовано пріоритетну роль інвестицій, потреба в залученні яких інтенсивно зростає в умовах посилення невизначеності та масштабних економічних шоків. Наголошено, що поширення кризових явищ стимулює проведення реформ і структурних змін у підприємницькій діяльності та галузевому середовищі. Встановлено, що особливості роздрібно́ї торгівлі, які пов'язані з налагодженням комунікативних зв'язків із споживачами, управлінням товарними потоками та оперативністю реагування на кон'юктурні зміни, зумовлюють необхідність застосування комплексного антикризового інструментарію для підтримання та економічного відновлення інвестиційної привабливості підприємств галузі. Удосконалено науково-прикладний підхід до модернізації системи антикризового менеджменту відновлення інвестиційної привабливості роздрібно́ї торгівлі в Україні, що включає визначення: (1) передумов кризових явищ, (2) типів криз, (3) антикризових інструментів (засобів, заходів), (4) очікуваних результатів для бізнесу. До типових криз роздрібно́ї торгівлі, що перешкоджають економічному відновленню її інвестиційної привабливості в Україні, віднесено: споживчу; фінансову; логістичну; безпекову / воєнну; регуляторно-адміністративну; інтелектуально-кадрову; поведінкову; інформаційно-технологічну. Пріоритетне значення надано таким антикризовим інструментам відновлення інвестиційної привабливості роздрібно́ї торгівлі в Україні: релокація торгових точок у безпечніші регіони; створення резервних складів; впровадження комплексних систем кіберзахисту; ди-

версифікація постачальників та географії закупівель; впровадження цифрового трекінгу логістичних поставок і ERP/MRP-систем; впровадження факторингу, форфейтингу та страхування дебіторської заборгованості; залучення товарних кредитів; отримання грантів, державних компенсацій та інвестиційних субсидій; впровадження політики кредитного скорингу клієнтів; використання аутсорсингових логістичних потужностей; розвиток мереж pick-up points та кур'єрської логістики; запровадження цифрового моніторингу доступу до торгових площ і складів та ін.

The article substantiates the priority role of investments, the need for which is growing intensively in conditions of increasing uncertainty and large-scale economic shocks. At the same time, the high level of the crisis situation acts as a catalyst for the intensification of reforms and structural changes that occur both within the framework of entrepreneurial activity and at the level of the industry environment. The peculiarities of retail trade, primarily related to the establishment of communicative relations with consumers, management of commodity flows and the efficiency of responding to market changes, necessitate the use of comprehensive anti-crisis tools to maintain and restore the investment attractiveness of enterprises in the industry. The scientific and applied approach to the modernization of the anti-crisis management system for restoring the investment attractiveness of retail trade in Ukraine has been improved, which includes the definition of: (1) the prerequisites of crisis phenomena, (2) types of crises, (3) anti-crisis tools (means, measures), (4) expected results for business. Typical retail crises that hinder the restoration of its investment attractiveness in Ukraine include: consumer; financial; logistical; security/military; regulatory and administrative; intellectual and personnel; behavioral; information and technological. Priority is given to the following anti-crisis tools: relocation of retail outlets to safer regions; creation of reserve warehouses; implementation of comprehensive cyber protection systems; diversification of suppliers and procurement geography; implementation of digital tracking of logistics supplies and ERP/MRP systems; use of remote trade formats; restructuring of short-term debt obligations; implementation of factoring, forfeiting and receivables insurance; attraction of commodity loans; receipt of grants, state compensations and investment subsidies; implementation of a customer credit scoring policy; use of outsourced logistics capacities; development of networks of pick-up points and courier logistics; introduction of digital monitoring of access to retail spaces and warehouses, etc.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, інвестиції, інвестиційно-інноваційна підтримка, інвестиційний клімат, внутрішня торгівля, роздрібна торгівля, антикризовий менеджмент, інструменти, економічне відновлення, розвиток.

Key words: investment attractiveness, investments, investment and innovation support, investment climate, domestic trade, retail trade, anti-crisis management, tools, economic recovery, development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Процеси інвестування та забезпечення інвестиційної привабливості мають ключове значення в системі управління економікою на будь-якому рівні. Відмінності у підходах та інструментарію формуються залежно від особливостей галузевої структури, масштабів діяльності суб'єктів господарювання та ін. Зокрема, для сфери роздрібної торгівлі такі процеси набувають вагомого значення, адже саме через інвестиційні надходження забезпечується модернізація торговельної інфраструктури, впровадження цифровізація господарських операцій та підвищення ділової активності на ринку.

У нинішній період високої економічної невизначеності та нестабільності посилюється вагомість впровадження антикризового інструментарію з огляду на необхідність мінімізації впливу ризиків і загроз, збалансування ресурсного забезпечення та створення умов для економічного відновлення привабливого інвестиційного клімату. Безперечно, галузеві особливості мають прямий вплив на інвестиційну діяльність, унаслідок чого окремі тенденції в багатьох випадках можуть суттєво відрізнитися в галузевому розрізі. Зокрема, пріоритетну роль у розробленні та впровадженні антикризового інструментарію відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні відіграє інтегроване поєднання зовнішніх регуляторних заходів і внутрішніх галузевих тенденцій, коли управління інвестиціями має

орієнтуватися на довгострокову перспективу, підвищення ефективності бізнес-процесів та зміцнення інноваційно-технологічного потенціалу підприємств галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У численній кількості наукових публікацій, присвячених питанням інвестування, значна увага надається визначенню галузевих особливостей та передумов, які здатні активізувати інвестиційну привабливість і таким чином забезпечити стабільний розвиток. Зокрема, прикладного характеру набувають розробки науковців, які досліджують механізми та інструментарій формування інвестиційної привабливості з огляду на кризовий стан національної економіки та вплив широкомасштабної війни.

В. Євтушенко стверджує, що сучасний стан роздрібно-ї торгівлі України характеризується посиленням впливу кризових факторів, серед яких ключовими є руйнування логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності та зміна моделі споживчої поведінки [1, с. 116—123]. Водночас П. Куцик та ін. наголошують, що за таких умов ключового значення набуває формування дієвої державної політики розвитку внутрішньої торгівлі, спрямованої на стабілізацію ринку через упровадження інституційних механізмів інвестиційно-інноваційної підтримки бізнесу [2, с. 4—13]. Також до органів влади повинні надходити ініціативи безпосередньо від торговельних підприємств, менеджмент яких має переосмислити стратегії функціонування та розвитку, зокрема впроваджуючи новітній інструментарій нарощування конкурентного потенціалу [3, с. 44—56].

Значна увага науковців приділяється питанням відновлення інвестиційної привабливості роздрібно-ї торгівлі, зокрема крізь призму зміцнення конкурентного потенціалу та створення умов для активізації інвестиційних потоків і покращення інвестиційного клімату [4], підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням і рівня інноваційності підприємницької діяльності [5, с. 72—91], адаптації до впливу фінансових, маркетингових, технологічних та організаційних чинників [6, с. 153—160].

Примітним є вплив інвестиційних стимулів на розвиток роздрібно-ї торгівлі, необхідність розширення яких значно посилилася під впливом воєнних і поствоєнних ризиків, що підтверджується експертними оцінками якісних складових інвестиційної привабливості роздрібно-ї торгівлі [7; 8, с. 68—73]. Так, одним із важливих елементів антикризового менеджменту за таких умов заведено розглядати впровадження сучасних методик складання фінансової звітності, завдяки чому можливо превентивно реагувати на погіршення інвестиційного клімату [9, с. 171—176].

На думку авторів наукових праць [10, с. 77—80; 11, с. 60—62], ключовим напрямом антикризового впливу на діяльність підприємств роздрібно-ї торгівлі є формування оптимального інвестиційного портфеля, орієнтованого на диверсифікацію ризиків та підвищення довгострокової фінансової стійкості. Зокрема, пріоритетного значення набувають процеси модернізації інфраструктури та розгортання цифрових інструментів, що є критичними у післявоєнній відбудові галузі [12, с. 137—

143; 13, с. 179—188]. У контексті таких стратегічних орієнтирів органам влади та бізнесу необхідно зосередитися на підвищенні якості інвестиційного забезпечення, зокрема через пошук нових способів отримання доступу до кредитних ресурсів та забезпечення інвестиційно-інноваційної підтримки при реалізації високотехнологічних стартап-програм. [14, с. 88—92].

Безпосередньо у контексті антикризового управління такий стиль менеджменту має розглядатися як системний інструмент подолання дисбалансів та забезпечення стійкості торговельних підприємств у період трансформації ринку та недостатньої привабливості інвестиційного клімату [15, с. 22—30], передбачати формування цільових стимулів, спрямованих на зниження регуляторного навантаження [16, с. 225—231], орієнтуватися на гнучке управління витратами, розвиток онлайн-каналів продажу та оптимізацію бізнес-процесів [17, с. 193—212].

Б. Кишакевич та О. Савка наголошують на пріоритетному значенні цифровізації як антикризового інструмента підвищення інвестиційної привабливості через автоматизацію логістики, маркетингової аналітики та електронної комерції [18], тоді як О. Гусєва та ін. акцентують на інтеграції нових бізнес-платформ і масштабуванні ринку під час формування привабливого інвестиційного клімату [19, с. 36—41].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науково-прикладне обґрунтування антикризового інструментарію відновлення інвестиційної привабливості роздрібно-ї торгівлі в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційна привабливість роздрібно-ї торгівлі має високу залежність від багатьох факторів, вплив яких досить часто є непередбачуваним і може мати значні негативні наслідки для загального стану галузі та її розвитку. Відповідно, існує необхідність постійного моніторингу макроекономічних, галузевих та інших тенденцій, до яких потрібно швидко адаптовуватися, посилюючи стабільність і стійкість внутрішньої торгівлі у таких умовах.

Однозначно, економічне відновлення інвестиційної привабливості роздрібно-ї торгівлі має пріоритетне значення в системі державного регулювання економіки. Зокрема, посилюється її вагомість через зростання конкуренції на внутрішньому ринку, потребу в забезпеченні стабільного рівня зайнятості та розвитку малих і середніх підприємств. В умовах повномасштабного вторгнення реалізація інвестиційної діяльності в Україні здебільшого характеризується високою ризиковістю, і для забезпечення зростання її обсягів необхідно застосовувати дієвий антикризовий інструментарій, завдяки якому можливо мінімізувати негативний вплив війни та економічних шоків на внутрішню торгівлю. Насамперед антикризовий підхід має базуватися на визначенні передумов кризових явищ, які безпосередньо перешкоджають реалізації активної інвестиційної політики бізнесу, що негативно позначається і на зусиллях органів влади відновити довоєнні темпи інвестиційної діяльності

Передумови кризових явищ	Типи криз	Антикризовий інструментарій (засоби, заходи)	Очікувані результати для бізнесу
- зменшення доходів населення; - посилення інфляційного тиску та економічної рецесії; - розбалансованість ринку праці	Споживча (погіршення купівельної спроможності населення)	• реалізація багаторівневих програм лояльності та таргетованих промо-кампаній; • впровадження гнучкого ціноутворення та дискаунтингу; • розширення частки <i>private label</i>; • персоналізація товарних пропозицій на основі <i>big data</i>	- збільшення обсягів продажів; - підвищення рівня конверсії покупок; - утримання та розширення клієнтської бази; - зростання частоти повторних покупок
- підвищення вартості позикового капіталу; - зростання дебіторської заборгованості; - волатильність валютного курсу	Фінансова (нестача обігових коштів, недостатній доступ до інвестицій та капіталу)	• впровадження факторингу, форфейтингу та страхування дебіторської заборгованості; • реструктуризація короткострокових боргових зобов'язань; • залучення товарних кредитів; • отримання грантів, державних компенсацій та інвестиційних субсидій; • проведення кредитного скорингу клієнтів	- підвищення ліквідності та платоспроможності; - зниження кредитного навантаження; - стабілізація грошових потоків; - мінімізація валютних втрат
- зростання логістичних витрат; - обмеженість логістичних потужностей; - посилення логістичної волатильності	Логістична (порушення логістичних поставок, руйнування ринкової інфраструктури)	• диверсифікація постачальників та географії закупівель; • використання аутсорсингових логістичних потужностей; • впровадження цифрового трекінгу логістичних поставок та ERP/MRP-систем; • розвиток мереж <i>pick-up points</i> та кур'єрської логістики	- зменшення логістичних витрат; - посилення стабільності та ефективності асортиментної політики; - підвищення надійності ланцюгів постачання
- руйнування торгових площ; - зростання страхових витрат; - підвищення ризиків втрати товарно-матеріальних цінностей	Безпекова / воєнна (зростання невизначеності для інвесторів і збільшення витрат на захист капіталу)	• релокація торгових точок у безпечніші регіони; • впровадження комплексних страхових програм; • створення резервних складів; • запровадження цифрового моніторингу доступу до складів і торгових площ; • використання дистанційних форматів торгівлі (<i>click&collect</i>, <i>e-commerce</i>)	- мінімізація фізичних та матеріальних втрат активів; - забезпечення безперервності діяльності та мінімізації простоїв
- непередбачуваність та постійне впровадження нових нормативно-правових змін; - зростання податкового тиску	Регуляторно-адміністративна (стримання інвестиційної активності та ускладнення бізнес-процесів)	• розбудова системи юридичного комплаєнсу та аудиту; • ініціювання створення торговельно-професійних асоціацій; • автоматизація регуляторної звітності; • участь у державних програмах інвестиційно-інноваційної підтримки малого та середнього бізнесу	- зниження ризиків отримання регуляторних претензій; - прискорення виходу на нові сегменти ринку; - підвищення інвестиційної активності
- висока плинність кадрів; - недостатній рівень професійних компетенцій найманих працівників; - зростання заробітних очікувань персоналу	Інтелектуально-кадрова (нестача кваліфікованих кадрів)	• впровадження новітніх систем навчання та сертифікації персоналу; • розроблення програм мотивації й утримання персоналу; • підвищення рівня автоматизації праці; • застосування HR-аналітики	- зменшення плинності кадрів; - оптимізація витрат на утримання персоналу; - формування кадрових резервів
- активні трансформації каналів збуту; - зростання цінової чутливості; - зміна структури споживчого попиту; - постійні зміни споживчих пріоритетів	Поведінкова (зсуви споживчих пріоритетів та постійний перегляд асортиментної політики і каналів збуту)	• реалізація технологій омніканальних продажів; • впровадження підпискових моделей та автоматизованих сервісів; • персоналізація маркетингових комунікацій; • активний розвиток сервісів швидкої доставки	- зростання частки онлайн-продажів; - підвищення лояльності покупців; - стабілізація споживчого попиту
- накопичення великих масивів персональних даних у CRM-системах; - зростання кількості кібершахрайських схем і фішингових атак	Інформаційно-технологічна (витоки даних та несанкціоновані зовнішні втручання)	• інтеграція комплексних систем кіберзахисту; • дотримання практики резервного копіювання даних; • застосування багатофакторної автентифікації, шифрування інформації та токенизації; • проведення регулярного <i>pentest</i>-аудиту	- підвищення рівня захищеності та конфіденційної інформації; - мінімізація кібератак; - збереження довіри та стійкого репутаційного іміджу

Рис. 1. Антикризовий підхід до відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні

в роздрібній торгівлі. У цьому контексті реалізація антикризових інструментів (заходів, засобів) повинна здійснюватися комплексно, орієнтуючись на існуючі кризи та очікувані результати бізнесу під час реформування інвестиційного середовища галузі (рис. 1).

Для економіки України характерним є перебування в стані споживчої кризи, коли погіршується купівельна спроможність населення через зменшення доходів, посилення інфляційного тиску, економічну рецесію, розбалансованість ринку праці та інші фактори. Відтак модель антикризового менеджменту в системі внутрішньої торгівлі має враховувати низку переваг застосування таких засобів і заходів, як реалізація багаторівневих програм лояльності та таргетованих промо-кампаній, інтеграція гнучкого ціноутворення та дискаунтингу, розширення частки private label, персоналізація товарних пропозицій на основі big data тощо. У результаті роздрібні торговельні підприємства можуть розраховувати на отримання належної інвестиційно-інноваційної підтримки, що передбачатиме збільшення обсягів продажів і підвищення конверсії покупок, утримання та розширення клієнтської бази, зростання частоти повторних покупок, оптимізацію товарних запасів і скорочення непроданих залишків, зміцнення стійкості до коливань споживчого попиту.

У випадку фінансової кризи, спричиненої нестачею обігових коштів та обмеженням доступом до інвестицій і капіталу, антикризовий інструментарій має включати впровадження факторингу, форфейтингу та страхування дебіторської заборгованості, реструктуризацію короткострокових боргових зобов'язань, залучення товарних кредитів, отримання грантів, державних компенсацій та інвестиційних субсидій, реалізацію політики кредитного скорингу клієнтів. Важливість такого інструментарію підтверджується збереженням і подальшим нарощуванням низки кризових явищ, таких як підвищення вартості позикового капіталу, зростання дебіторської заборгованості, волатильність валютного курсу, погіршення інвестиційного клімату тощо. Водночас недопущення цих тенденцій або успішне їх подолання дозволяє підприємствам роздрібною торгівлі підвищити ліквідність і платоспроможність, знизити кредитне навантаження, покращити економічне відновлення інвестиційної привабливості, стабілізувати грошові потоки та мінімізувати валютні втрати.

Такі взаємозв'язки є характерними й для інших типових криз, властивих роздрібній торгівлі в Україні. Зокрема, передумовами масштабної кризи є зростання логістичних витрат, обмеженість логістичних потужностей та посилення волатильності в логістичній сфері, що призводить до порушення поставок і руйнування внутрішньої ринкової інфраструктури. Антикризові інструменти в цій сфері мають включати диверсифікацію постачальників і географії закупівель, використання аутсорсингових логістичних потужностей, впровадження цифрового трекінгу поставок і ERP /MRP-систем, розвиток мереж pick-up points та кур'єрської логістики. Як наслідок, застосування відповідних заходів дозволяє роздрібним торговельним підприємствам заручитися належною інвестиційно-інноваційною підтримкою і домогтися зменшення логістичних витрат, стабілізації товарного асортименту і підвищення надійності ланцюгів постачання.

Безпекову (воєнну) кризу, яка в основному спричинена руйнуванням торгових площ, зростанням страхових витрат та підвищенням ризиків втрати товарно-матеріальних цінностей, можна частково подолати завдяки релокації торгових точок у безпечні регіони, комплексним страховим програмам, створенню резервних складів, цифровому моніторингу доступу до складів і торгових площ, використанню дистанційних форматів торгівлі та ін. У результаті бізнесу вдається мінімізувати фізичні та матеріальні втрати, забезпечити безперервність інвестиційної діяльності та скоротити простой.

З досвіду багатьох країн стає очевидним, що регуляторно-адміністративна криза виникає через непередбачуваність і постійне впровадження нових нормативно-правових змін, зростання податкового тиску тощо. Такі тенденції стримують інвестиційну активність і ускладнюють бізнес-процеси, що актуалізує антикризовий менеджмент в системі внутрішньої торгівлі у напрямі розбудови механізмів юридичного комплаєнсу та аудиту, ініціювання створення торговельно-професійних асоціацій, автоматизації регуляторної звітності та участі у державних програмах інвестиційно-інноваційної підтримки малого й середнього бізнесу. Інтеграція відповідного інструментарію стає передумовою низки позитивних змін у роздрібній торгівлі — для бізнесу зменшуються ризики отримання регуляторних претензій та штрафів, розширюються можливості виходу на нові сегменти внутрішнього ринку та підвищується рівень інвестиційної активності.

Подібні структурні та інституційні зміни характерні й для інших типових кризових явищ у роздрібній торгівлі України, що потребують активної інвестиційно-інноваційної підтримки та іншої ефективної взаємодії з боку органів влади, що має включати: впровадження новітніх систем навчання та сертифікації персоналу, розроблення програм мотивації й утримання персоналу, підвищення рівня автоматизації праці, застосування HR-аналітики (інтелектуально-кадрова криза); реалізацію технологій омніканальних продажів, впровадження підпискових моделей та автоматизованих сервісів, персоналізацію маркетингових комунікацій, активний розвиток сервісів швидкої доставки (поведінкова криза); інтеграцію комплексних систем кіберзахисту, дотримання практики резервного копіювання даних, застосування багатифакторної автентифікації, шифрування інформації та токенизації, проведення регулярного pentest-аудиту (інформаційно-технологічна криза).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сукупність наукових джерел демонструє, що антикризовий інструментарій відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі має базуватися на поєднанні новітніх інституційних, організаційно-управлінських, інформаційно-технологічних, соціально-психологічних та інших засобів і заходів. Нинішні зміни в економіці України становлять значну загрозу для стабілізації та економічного відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі, що підтверджується зменшенням доходів населення, посиленням інфляційного тиску та економічною рецесією, підвищенням вартості

позикового капіталу, непередбачуваністю та постійним впровадженням нових нормативно-правових змін, високою плінністю кадрів і недостатнім рівнем професійних компетенцій найманих працівників, зростанням кількості кібершахрайських схем і фішингових атак. Все це в сукупності призводить до виникнення таких типових криз у галузі, як: споживча (погіршення купівельної спроможності населення); фінансова (нестача обігових коштів, обмежений доступ до інвестицій і капіталу); логістична (порушення логістичних поставок, руйнування ринкової інфраструктури); безпекова/воєнна (зростання невизначеності для інвесторів і збільшення витрат на захист капіталу); регуляторно-адміністративна (стримання інвестиційної активності та ускладнення бізнес-процесів); інтелектуально-кадрова (нестача кваліфікованих кадрів); поведінкова (зсуви споживчих пріоритетів та постійний перегляд асортиментної політики й каналів збуту); інформаційно-технологічна (витоки даних та несанкціоновані зовнішні втручання).

Відповідно існує необхідність впровадження новітнього антикризового інструментарію відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі в Україні, що має включати наступне: реалізацію багаторівневих програм лояльності та таргетованих промо-кампаній; впровадження факторингу, форфейтингу та страхування дебіторської заборгованості; диверсифікацію поставальників та географії закупівель; релокацію торгових точок у безпечніші регіони; розбудову систем юридичного комплаєнсу та аудиту; впровадження новітніх систем навчання та сертифікації персоналу; реалізацію технологій омніканальних продажів; інтеграцію комплексних систем кіберзахисту та ін.

У результаті впровадження такого антикризового інструментарію бізнес може очікувати на такі позитивні зміни, як збільшення обсягів продажів, підвищення ліквідності та платоспроможності, утримання та розширення клієнтської бази, підвищення надійності ланцюгів постачання, забезпечення захищеності та конфіденційності інформації, збереження довіри та стійкого репутаційного іміджу тощо.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з оцінюванням ефективності запропонованого антикризового інструментарію відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі в Україні, що передбачатиме активне використання цифрових технологій, сучасних експертних методів, проведення сценарного та імітаційного моделювання.

Література:

1. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Дяченко Ю. І. Сучасний стан і нові реалії роздрібною торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 116—123.
2. Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качан О. Є. Специфіка механізмів державної політики розвитку внутрішньої торгівлі. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 28. С. 4—13.
3. Паламаренко Я. Дослідження ефективності роздрібною торгівлі та стратегічні напрями її удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 24. С. 44—56.
4. Китайчук Т. Г. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://surl.lt/rdidwk>

5. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л. Качмарик І. Я., Боліновська Н. Я. Інвестиційна привабливість ресурсного потенціалу торговельного підприємства: монографія. Львів: Літературна агенція "Піраміда", 2012. 168 с.

6. Гулей А. І., Гулей С. А., Гуменний М. І. Ключові фактори оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. № 4. С. 153—160.

7. Мазур І., Сазонов Р. Кількісний аналіз ефективності стимулювання інвестицій в торговельних підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://surl.li/buvdcd>

8. Руцишин Н. М., Талах Ю. В. Експертна оцінка якісних компонентів інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 68—73.

9. Рзаєв Г. І., Шевчук М. О. Аналітичні ознаки зростання загроз інвестиційній привабливості підприємства за показниками фінансової звітності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2018. № 4. С. 171—176.

10. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Блакита В. О. Формування і управління інвестиційним портфелем. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2024. № 30. С. 77—80.

11. Лупак Р. Л., Мігущенко Ю. В. Концептуальні підходи до портфельного інвестування підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 60—62.

12. Сазонов Р. Ю. Пріоритети стимулювання інвестицій у торгівлю України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 137—143.

13. Гринів В., Клепанчук О. Роль інвестиційних процесів у післявоєнній відбудові торговельної галузі України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 179—188.

14. Лупак Р. Л., Польова І. М., Васильців В. Г. Управління покращенням інвестиційного забезпечення підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип. 12. С. 88—92.

15. Антикризове управління національною економікою: монографія / за заг. ред. І. Малого. Київ: КНЕУ, 2017. 368 с.

16. Руцишин Н. М., Талах Ю. В. Сучасні аспекти державної антикризової політики покращення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 225—231.

17. Лаптев М., Лаптев С., Захаров О. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2025. № 2 (78). С. 193—212.

18. Кишакевич Б. Ю., Савка О. В. Цифровізація зовнішньоекономічних процесів як антикризовий інструмент відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. URL: <https://surl.li/yeuerc>

19. Гусєва О. Ю., Плевако Н. О., Василевська В. О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3 (42). С. 36—41.

References:

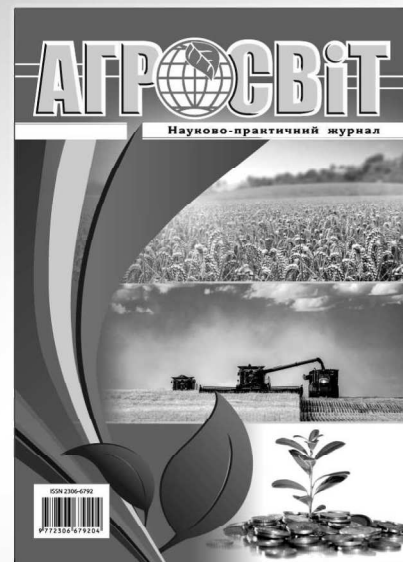
1. Yevtushenko, V.A., Rakhman, M.S., and Dyachenko, YU.I. (2021), "Current state and new realities of retail trade in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 116—123.
2. Kutsyk, P.O., Lupak, R.L., and Kachan, O.YE. (2023), "Specificity of state policy mechanisms for the development of domestic trade", *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrayiny*, vol. 28, pp. 4—13.
3. Palamarenko, YA. (2021), "Research on the efficiency of retail trade and strategic directions for its improvement", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 44—56.
4. Kytaychuk, T.H. (2023), "Investment attractiveness: theoretical analysis and influential factors", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 54, available at: <https://surl.it/rdidwk> (Accessed 20 October 2025).
5. Kachmaryk, YA.D., Kutsyk, P.O., Lupak, R.L., Kachmaryk, I.YA., and Bolinowska, N.YA. (2012), *Investytsijna pryvablyvist' resursnoho potentsialu torhovel'noho pidpriemstva* [Investment attractiveness of the resource potential of a commercial enterprise], *Literaturna ahentsiya "Piramida"*, Lviv, Ukraine.
6. Huley, A.I., Huley, S.A., and Humennyi, M.I. (2021), "Key factors for assessing the investment attractiveness of an enterprise", *Ukrayinskyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 6, no. 4, pp. 153—160.
7. Mazur, I., and Sazonov, R. (2025), "Quantitative analysis of the effectiveness of investment stimulation in commercial enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 78, available at: <https://surl.li/buvdcd> (Accessed 21 October 2025).
8. Rushchyshyn, N.M., and Talakh, YU.V. (2025), "Expert assessment of qualitative components of investment attractiveness of retail trade in Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 68—73.
9. Rzaev, H.I., and Shevchuk, M.O. (2018), "Analytical signs of increasing threats to the investment attractiveness of an enterprise according to financial reporting indicators", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 171—176.
10. Andrushkevych, N.V., Fimyar, S.V., and Blakyt, V.O. (2024), "Formation and management of investment portfolio", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI"*, vol. 30, pp. 77—80.
11. Lupak, R.L., and Mihushchenko, YU.V. (2015), "Conceptual approaches to portfolio investment by enterprises", *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 15, no. 2, pp. 60—62.
12. Sazonov, R.YU. (2024), "Priorities for stimulating investment in trade in Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 137—143.
13. Hryniv, V., and Klepanchuk, O. (2023). "The role of investment processes in the post-war reconstruction of the trade sector of Ukraine", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 179—188.
14. Lupak, R.L., Polova, I.M., and Vasylytsiv, V.H. (2015), "Management of improving the investment support of enterprises", *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 88—92.
15. Maluy, I. (2017), *Antykryzove upravlinnia natsional'noi ekonomikoju* [Anti-crisis management of the national economy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
16. Rushchyshyn, N.M., and Talakh, YU.V. (2025), "Modern aspects of the state anti-crisis policy to improve the investment attractiveness of retail trade in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 225—231.
17. Lapytev, M., Lapytev, S., and Zakharov, O. (2025), "Strategies of anti-crisis management of Ukrainian enterprises in the conditions of post-war transformation of the economy", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 2 (78), pp. 193—212.
18. Kyshakevych, B.YU., and Savka, O.V. (2025), "Digitalization of foreign economic processes as an anti-crisis tool for restoring the investment attractiveness of retail trade in Ukraine", [Online], *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsiyi*, vol. 23, available at: <https://surl.li/yeuerc> (Accessed 25 October 2025).
19. Husyeva, O.YU., Plevako, N.O., and Vasylevska, V.O. (2023), "Digitalization of trade in Ukraine: technologies, forms, prospects", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3 (42), pp. 36—41.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292