

УДК 339.727.22
JEL classification: D81, G31, M 21
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/9>

Роман САЗОНОВ, асп.
ORCID ID: 0000-0002-9293-8746
e-mail: roman.sazonov@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

РИЗИКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Традиційні підходи до управління інвестиційною діяльністю нерідко виявляються малоефективними через недостатню гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі, ігнорування окремих ризиків або недостатню готовність до реагування на їхню реалізацію. Статтю присвячено дослідженню специфіки та пріоритетів використання ризикоорієнтованого підходу щодо реалізації заходів підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України на основі результатів експертного оцінювання.

Методи. Проведено експертне дослідження, за результатами якого сформульовано пріоритети застосування ризикоорієнтованого підходу до підвищення ефективності інвестиційної діяльності на рівні торговельних підприємств. На основі вказаних пріоритетів керівництво підприємства має будувати свій інструментарій управління в цілому, та управління ризиками зокрема, для успішного розвитку процесів залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у реалізації проєктів розвитку торговельного підприємства в Україні.

Результати. Визначено, що поточні ризики торговельних підприємств країни пов'язані передусім із нестабільністю та непередбачуваністю середовища (зовнішнього, макро-, інституційного), що обмежує прогнозованість та ефективність дій, спрямованих на підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Доцільно концентруватись на формуванні цілеспрямованого, обґрунтованого реальними потребами й узгодженого з існуючою практикою підприємств інструментарію управління ризиками, що забезпечує повноцінне досягнення інвестиційних цілей із обґрунтованим рівнем формалізації та нормативізації інвестиційного процесу.

Висновки. Окреслено ключові процедури й особливості прийняття рішень, орієнтованих на підвищення ефективності інвестиційної діяльності у сфері торгівлі України в межах ризикоорієнтованого підходу. Підкреслено важливість упровадження інструментів ризик-менеджменту для досягнення цілей інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України в межах системного, структурованого процесу з інструментарієм, що формується за певними, сформованими у статті, вимогами. Подальший розвиток досліджень у цьому напрямку може бути зосереджений на вдосконаленні інструментарію реалізації вказаних стратегій, особливо в контексті адаптації до змінного середовища та підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю.

Ключові слова: підприємство, сфера торгівлі, інвестиції, інвестиційний процес, стимулювання інвестиційної діяльності, управління ризиками.

Вступ

Сучасні економічні умови розвитку торговельної сфери України висувають перед підприємствами, що діють у цій галузі, необхідність адаптації до глобальних викликів і високої невизначеності бізнес-середовища. Зокрема і торговельні суб'єкти стикаються з багатьма ризиками, пов'язаними із залученням інвестиційних ресурсів і впровадженням інвестиційних проєктів (Близнюк, & Іванюта, 2021). За таких умов традиційні підходи до управління інвестиційною діяльністю нерідко виявляються малоефективними через недостатню гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі, ігнорування окремих ризиків або недостатню готовність до реагування на їхню реалізацію.

Указана ситуація зумовлює необхідність упровадження ризикоорієнтованого підходу, що забезпечує підвищення ефективності інвестиційної діяльності як на рівні окремих торговельних підприємств, так і в масштабах усієї галузі. Застосування такого підходу сприяє ефективнішому управлінню ризиками, а також стимулює розвиток системи управління інвестиційною діяльністю, створюючи умови для покращення економічного стану та конкурентоспроможності сфери торгівлі у цілому.

Сучасний стан економіки України характеризується не лише внутрішніми викликами, але й суттєвим впливом зовнішніх чинників. Глобальні економічні процеси, такі як коливання цін на сировинні ресурси, зміни у світових торговельних потоках і вплив пандемії COVID-19, додатково ускладнюють діяльність підприємств торгівлі. Водночас повномасштабне військове вторгнення РФ 2022 р. створило безпрецедентні ризики для інвестиційної привабливості країни, знизило довіру інвесторів і породило новий спектр викликів для бізнесу. В такому

контексті торговельні підприємства опинилися в умовах підвищеної невизначеності, що вимагає від них більш гнучких і адаптивних підходів до управління інвестиційною діяльністю.

З огляду на це, важливою науково-практичною проблемою є дослідження специфіки та формування передумов і пріоритетів ефективного застосування ризикоорієнтованого підходу щодо реалізації заходів стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств в Україні. Нагальним також є таке питання: охарактеризувати ключові процедури й особливості прийняття рішень, орієнтованих на підвищення ефективності інвестиційної діяльності у сфері торгівлі України в межах ризикоорієнтованого підходу. Перелічені моменти визначають актуальність зосередження наукового дослідження на застосуванні ризикоорієнтованого підходу в процесі реалізації заходів підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств в Україні, що обумовлює тему та мету статті.

Метою статті є виявлення специфіки та формування передумов застосування ризикоорієнтованого підходу щодо реалізації заходів підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств в Україні.

Теоретичні та прикладні дослідження проблематики застосування ризикоорієнтованого підходу в процесі реалізації заходів підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств здійснювали такі українські дослідники: Вдовин М. Л., Данилюк Л. Г., Лелик Л. І., Березяк І. М., Мельник С. М. (Вдовин, & Брода, 2017; Вдовин та ін., 2015), Віткін Л. М., Сингаївська О. О. (Віткін, & Сингаївська, 2019). Жадан Т. А., Мелень О. В. (Жадан, & Мелень, 2020), Яворська Т. В. (Яворська, 2023) та ін.

© Сазонов Роман, 2025

Ризикоорієнтований підхід до підвищення ефективності економічних систем і процесів, що в них реалізуються, набув свого поширення як фокус уваги науково-практичних досліджень у публікаціях П. Хемптона (Hampton, 2005) та Центру оцінки регуляторних ризиків (CARR), зокрема у численних публікаціях Р. Болдвіна, Дж. Блека та Б. М. Хаттера (Baldwin, & Black, 2007; Black, 2010; Hutter, 2005), що, зрештою, стали основою для формування орієнтованої на мінімізацію ризиків концепції в управлінні на макро-, мезо- та мікрорівнях. Ризик у цій концепції ґрунтується на аналізі трьох компонентів: параметрів ризику; потенціалу економічних суб'єктів; інструментарію управління ризиками.

Нині також існує досить багато наукових публікацій, в яких пояснюється сутність, характеризується стан та актуалізується потреба врахування ризиків інвестиційної діяльності у процесі реалізації інвестиційних проєктів (Воронко, Редченко, & Бурдик, 2023; Деньга, 2020).

У контексті наявності наведених досліджень реалізація потенціалу системи підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України пов'язана з обґрунтованим впровадженням ризикоорієнтованого підходу в межах певної системи прийняття управлінських рішень. Саме тому представлене дослідження зосереджується на збагаченні шляхів посилення дієвості інструментарію стимулювання інвестиційного процесу на рівні підприємств конкретної сфери (торгівельної) через впровадження інструментарію ризик-менеджменту.

Методи

Підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України у загальному вигляді передбачає врахування та систематизацію ризиків на всіх етапах інвестиційного циклу (Віткін, & Сингаївська, 2019; Жадан, & Мелень, 2020; Яворська, 2023): планування, реалізації, моніторингу й оцінювання результатів. Важливими складовими цього процесу є ідентифікація ризиків, оцінювання цих ризиків, розроблення стратегій управління ними та їхній моніторинг. Це дослідження зосереджується на комплексному використанні перелічених складових у межах ризикоорієнтованого підходу, запропонованого як фактор підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України.

У загальному вигляді, процедури в межах ризикоорієнтованого підходу щодо прийняття рішень, орієнтованих на підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України, на базі даної концепції, можна представити так (Вдовин та ін., 2015; Віткін, & Сингаївська, 2019):

- 1) прийняття ризиків (оцінювання ризиків і визначення пріоритетності видів ризику (за системою балів) у контексті використання відповідних ресурсів);

- 2) управління ризиками (розроблення та реалізація інструментів управління ризиками: уникнення ризику, зменшення ризику, неприйнятність рішення в цілому або прийнятність за умови змін);

- 3) оцінювання результатів і можливий перегляд рішень стосовно інвестиційної діяльності на рівні конкретних економічних суб'єктів – торговельних підприємств (оцінювання наслідків застосування інструментарію управління ризиками);

- 4) моніторинг того, чи є сигнали та факти, які підтверджують, що цілі підвищення ефективності інвестиційної діяльності у сфері торгівлі будуть досягнуті на рівні конкретного економічного суб'єкта – торговельного підприємства, інструменти управління ризиками прийняті, наскільки їх застосування ефективні.

Останній етап створює можливості для вдосконалення попередніх етапів. Це стадія зворотного зв'язку, вона перевіряє прийняті типи ризику й адаптує подальші прогалини до результатів такого аналізу.

Актуальною є необхідність створення інтегрованої системи аналізу та реагування на ризики, яка сприятиме підвищенню ефективності процесів ухвалення рішень у сфері інвестиційної діяльності торговельних підприємств України. Зокрема, така система має забезпечувати структурований і систематизований підхід до виявлення, оцінювання й управління ризиками. Для її впровадження слід розробити нормативно-методичну базу, яка регламентуватиме процедури ідентифікації ризиків, їхнього аналізу, оцінювання й розроблення заходів для мінімізації наслідків. Ключовими елементами цієї системи є формування спеціалізованої бази даних ризиків, автоматизація процесів моніторингу та звітності, а також інтеграція показників ризику до ключових показників ефективності (KPI) підприємства (Стандарт з ризик-менеджменту, 2002). Це дозволить враховувати ризики на етапах стратегічного планування й ухвалення рішень.

Додатково, застосування методів сценарного аналізу створює можливість оцінювати різноманітні сценарії розвитку подій, зокрема "найкращі", "найгірші" та "базові". Такі моделі дозволяють розробляти адаптивні стратегії для забезпечення стабільності діяльності підприємств навіть за умов змінного бізнес-середовища. Важливим інструментом у межах цієї системи є також підготовка кризових планів на основі аналізу ризиків. Ці плани забезпечують оперативне реагування на раптові виклики, такі як економічні чи регуляторні шоки, за допомогою застосування інструментів управління ризиками, включаючи страхування, диверсифікацію інвестицій і створення резервних фондів (Жадан, & Мелень, 2020).

Реалізація ризикоорієнтованого підходу в інвестиційній діяльності торговельних підприємств України зосереджує увагу на управлінні ризиками як важливим елементі підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Впровадження цього підходу сприяє детальнішому оцінюванню масштабів і впливу ризиків на мікрорівні, дозволяє оптимально розподіляти обмежені ресурси для досягнення стратегічних цілей і створює умови для підвищення конкурентних переваг підприємств. Як результат торговельні підприємства отримують можливість ефективніше залучати інвестиції, стимулюючи свій розвиток і посилюючи свою позицію в умовах конкурентного ринку.

Варто також зазначити, що, незважаючи на деяку універсальність, застосування ризикоорієнтованого підходу у контексті підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України можна диференціювати залежно від специфіки бізнес-середовища та макрооточення країни чи галузі, до якої воно застосовується (Вдовин, & Брода, 2017; Гук, Мохонько, & Шендерівська, 2021; Baldwin, & Black, 2007). Система управління ризиками для підприємств сфери торгівлі в Україні має будуватися з урахуванням об'єктивного та суб'єктивного зваженого характеру ризиків, а також їхнього співвідношення з планами розвитку конкретного суб'єкта господарювання. Така система має бути спрямована на оцінювання специфіки діяльності підприємств, включаючи рівень їхньої готовності до залучення інвестицій і здатність ефективно інтегрувати ці ресурси в межах стратегічних цілей розвитку. Особливо важливим є врахування індивідуальної рішучості підприємств щодо активізації інвестиційної діяльності, що стає

основою для формування ефективного механізму управління ризиками в сучасних умовах.

З метою оцінювання ступеня вираженості впливу конкретних ризиків на потенціал реалізації процесів підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України, автором проведено експертне дослідження, в межах якого здійснено опитування керівників і провідних фахівців сфери торгівлі країни, діяльність яких пов'язана із залученням і реалізацією інвестицій. Відбір респондентів відбувся відповідно до критерію залучення опитаних до інвестиційної діяльності саме в означеній сфері не менше ніж три роки, перебування на керівних позиціях, або на позиції не нижчій за провідного або головного фахівця, керівника групи, провідного експерта. Опитування передбачало оцінювання респондентами за п'ятибальною системою прогресивним способом ступеня вираженості певних ризиків через заповнення анкети.

У анкеті було сформульовано завдання – "Оцініть вплив зазначених груп ризиків на процес підвищення ефективності залучення інвестицій торговельними підприємствами України та потенціал управління цими ризиками", та надано інструкції щодо заповнення: "При заповненні цієї анкети в її рядках у місті позначки "€" просимо виставити власну оцінку ступеня вираженості впливу конкретних ризиків на поточний стан інвестиційного процесу в межах торговельних підприємств (перший блок оцінок), а також з огляду на необхідність фокусування уваги керівництва підприємства на певних ризиках, яке створить можливість отримати в результаті найвищу користь від управління ризиками (другий блок оцінок)".

Далі було представлено таблицю зі стовпцями:

- "Групи ризиків" (де перераховано аналізовані групи ризиків).

- "Оцінка впливу ризиків на підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств України", де запропоновано поставити позначки, відповідно до таких ознак:

- 1 – ризик не виражений;
- 2 – ризик не впливає на процес;
- 3 – ризик помірно впливає на процес;
- 4 – ризик відчутно впливає на процес;
- 5 – ризик є визначальним для успішності процесу.

- "Оцінка здатності та потенціалу управління ризиками у процесі підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств України", де запропоновано поставити позначки, відповідно до ознак:

- 1 – управління ризиком неможливе;
- 2 – управління ризиком не матиме результату;
- 3 – управління ризиком матиме помірний результат;
- 4 – управління ризиком матиме відчутний результат;
- 5 – управління ризиком є визначальним для успішності процесу.

В оцінюванні результатів малої випадкової безповторної вибірки величина генеральної дисперсії в розрахунках не розглядається (Соболев, 2017; Мармоза, 2017). Орієнтиром прийнятної для економічних досліджень достовірності дослідження є розмах вірогідності (можливі межі помилки вибірки) дослідження на рівні не більшому за $\pm 10\%$, тобто – з достовірністю більше ніж 90% . Для визначення можливих меж помилки пропонується використовувати критерій Стьюдента. Зважаючи на це, з вірогідністю $95,4\%$ з коефіцієнтом довіри $2,0$ достатнім є залучення до проведення дослідження 50 -ти експертів щоб говорити про високу репрезентативність і достовірність дослідження.

У дослідженні автором запропоновано і реалізовано два етапи оцінок:

- Перший етап показує поточну ситуацію з вираженістю ризиків, пов'язаних із процесом підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств України, що визначаються існуючими тенденціями та впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища відносно інвестиційного процесу (розподіл ресурсів за критерієм важливості управління тією сферою, що характеризується найбільшим ступенем ризику).

- Другий етап являє собою пріоритети ризикоорієнтованого підходу стосовно процесу підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств України (розподіл ресурсів за критерієм фокусування уваги стосовно тієї сфери, що надає можливість отримати найбільшу користь від управління ризиками у підсумку). Тобто передбачається відповідь на питання: "Яку увагу слід приділити щодо кожного з видів ризиків на рівні торговельного підприємства з метою активізації інвестиційного процесу на цьому підприємстві та підвищення його ефективності?".

Оцінювання конкретних видів ризику за першим етапом дає відповідь на питання щодо потенційних загроз впливу на регуляторний процес; за другим етапом – стосовно можливості управляти ризиками, з метою активізації цього процесу.

Оцінювання за п'ятибальною системою кожної із цілей за першим етапом оцінювання проводилось відповідно до таких ознак: "1" – ризик не виражений; "2" – ризик не впливає на процес; "3" – ризик помірно впливає на процес; "4" – ризик відчутно впливає на процес; "5" – ризик є визначальним для успішності процесу.

Оцінювання за п'ятибальною системою кожної із цілей за другим етапом оцінювання проводилось відповідно до таких ознак: "1" – управління ризиком неможливе; "2" – управління ризиком не матиме результату; "3" – управління ризиком матиме помірний результат; "4" – управління ризиком матиме відчутний результат; "5" – управління ризиком є визначальним для успішності процесу.

Результати

Нині макроекономічна ситуація в Україні характеризується нестабільністю, спричиненою як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Економічна система країни, яка перебуває в умовах повномасштабного військового вторгнення РФ (Гринів, & Клепанчук, 2023), не має достатнього ресурсу для компенсації негативних наслідків від впливу ринкової турбулентності, інформаційної агресії та інших дестабілізуючих чинників. У такому контексті доцільним є використання моделі управління ризиками, яка враховує специфіку впливу соціальних, політичних і військових факторів. У межах цієї моделі оцінювання ризиків має базуватися значною мірою на експертному аналізі, оскільки емпірична база даних щодо залучення інвестицій в українську економіку, зокрема й у сферу торгівлі, залишається обмеженою.

На думку автора статті, повноцінна реалізація ризикоорієнтованого підходу до ухвалення рішень щодо інвестиційної діяльності підприємств торгівлі можлива за умови практичного втілення чотирьох ключових елементів, які були окреслені раніше. Ефективність такого підходу залежить також від правильно організованого розподілу ресурсів, що може здійснюватися на основі низки критеріїв, орієнтованих на мінімізацію ризиків і максимізацію потенційних вигід для підприємств:

1. Звернути увагу на управління тією сферою, що характеризується найбільшим ступенем ризику.

2. Обрати напрямок управління відносно конкретного типу ризику, який надає можливість отримати найвищу користь від управління ризиками у підсумку.

На думку автора, у процесі підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України, найбільш вираженими є такі *групи ризиків*:

- ризик активізації негативного зовнішнього (міжнародного) впливу (політико-економічного);
- ризик макроекономічної нестабільності;
- ризик правової нестабільності;
- ризик надмірної нормативізації та контролю інвестиційних процесів;
- ризик недостатньої нормативізації та контролю інвестиційних процесів;
- ризик неправильного визначення інвестиційних потреб;

- ризик неефективності та необґрунтованості інвестиційних рішень;
- ризик недосягнення інвестиційних цілей в заплановані терміни.

Результати проведеного опитування, в межах якого було здійснено опитування керівників і провідних фахівців сфери торгівлі країни, діяльність яких пов'язана із залученням і реалізацією інвестицій, показали, що під час оцінювання ризиків, які вважаються на даний момент базовими в інвестиційній діяльності торговельних підприємств країни, експерти виокремили як найбільш впливові, відчутні, такі (рис. 1): ризик активізації негативного зовнішнього (міжнародного) впливу (політико-економічного) (оцінка 3,92, вища за середню (3,67)); ризик макроекономічної нестабільності (оцінка 3,88, вища за середню (3,67)); ризик неправильного визначення інвестиційних потреб (оцінка 3,70, вища за середню (3,67)).

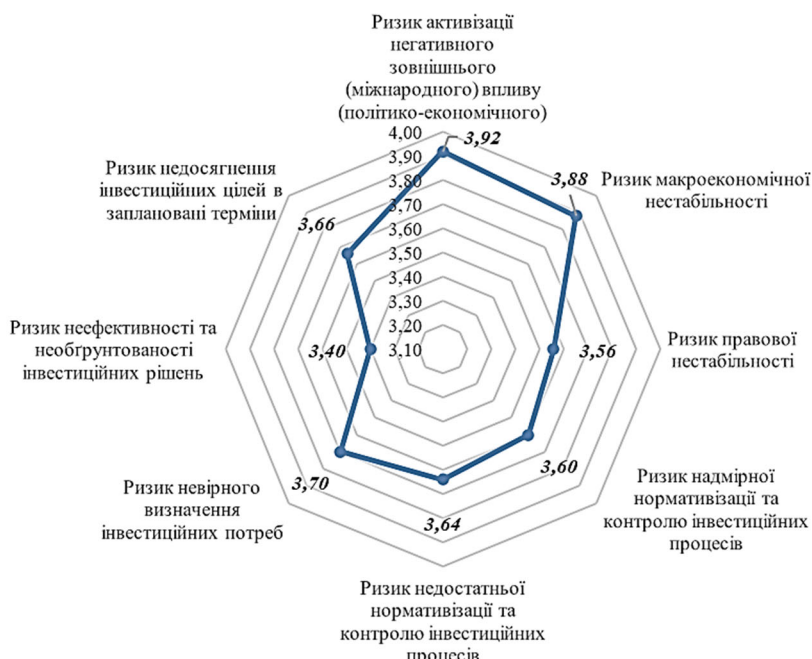


Рис. 1. Ступінь вираженості впливу ризиків на процес підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств України (складено автором за отриманими результатами оцінювання)

Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування.

З огляду на отримані результати, є підстави характеризувати поточні ризики стосовно процесу залучення інвестицій торговельними підприємствами країни, як пов'язані передусім із нестабільністю та непередбачуваністю середовища (зовнішнього, макро-, інституційного), що обмежує прогнозованість та ефективність дій, спрямованих на розвиток регуляторного процесу. В цьому контексті некоректне визначення інвестиційних потреб можна сприймати як наслідок складності прогнозування змін у оточенні та поширення практики – необґрунтоване "перебільшення" інвестиційних потреб для хеджування певних ризиків.

На рис. 2 представлено результати оцінювання потенціалу управлінського впливу на ризики, що впливають на процес підвищення ефективності залучення інвестицій торговельними підприємствами України.

Ризиками, на які можна та доцільно впливати з метою підвищення ефективності інвестиційної діяльності на торговельних підприємствах та у сфері торгівлі у цілому, експерти вважають: ризик надмірної або недостатньої нормативізації та контролю процесів (оцінка відповідно 3,86 для надмірної та 3,88 для недостатньої нормативізації

та контролю, вища за середню (3,70)); ризик правової нестабільності (оцінка 3,84, вища за середню (3,70)); ризик недосягнення інвестиційних цілей в заплановані терміни (оцінка 3,72, вища за середню (3,70)).

Отже, експерти вважають за доцільне концентруватися на формуванні цілеспрямованого, обґрунтованого реальними потребами й узгодженого з існуючою практикою інструментарію управління, нормативізації, систематизації та контролю процесів, що забезпечує повноцінне та своєчасне досягнення інвестиційних цілей і мінімізує ризики недосягнення інвестиційних цілей у заплановані терміни.

Також вони вважають за важливе впливати на нормотворчі процеси для мінімізації ризиків правової нестабільності через потребу створення ефективних і прозорих правил гри для всіх учасників інвестиційного процесу у сфері торгівлі України на майбутнє. Саме таке бачення асоціюється у експертів із перспективним покращенням інвестиційного середовища та підвищенням ефективності інвестиційної діяльності на рівні торговельних підприємств країни.

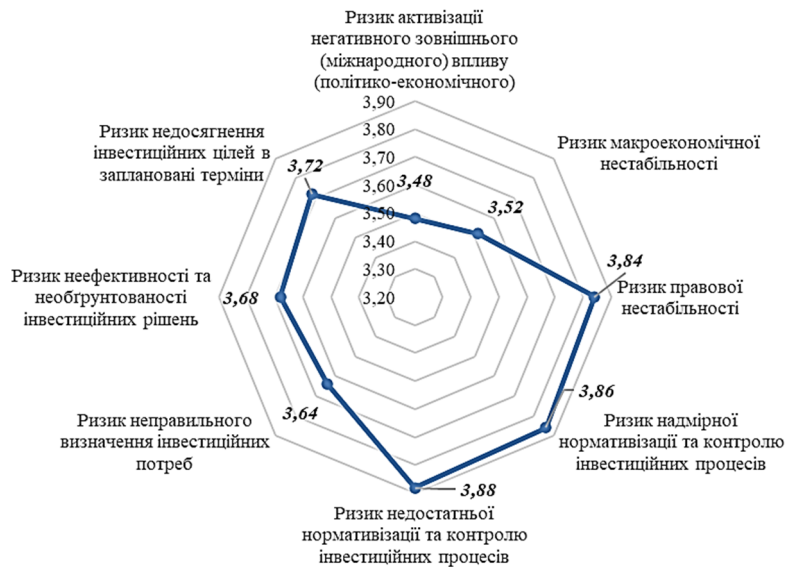


Рис. 2. Потенціал управлінського впливу на ризики, що впливають на процес підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств України (складено автором за результатами оцінювання)
Джерело: розроблено автором на основі результатів експертного опитування.

Важливо зазначити, що оцінка поточного впливу та пріоритетів управління ризиками експертами відчутно відрізняються, передусім через неспроможність підприємств, навіть через задіяння потенціалу об'єднання зусиль на рівні сфери торгівлі, впливати на певні ризики (напр., макроекономічні, політичні, військові тощо (Гринів, & Клепанчук, 2023)) з метою мінімізації їхнього негативного впливу на інвестиційну діяльність у країні.

Досвід, накопичений під час оцінювання впливу управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту на ефективність інвестиційної діяльності, дозволяє сформулювати думку про те, що чим менш точним є аналіз практики управління за період ретроспекції, тим складніше спрогнозувати ефективність подальшого управління (Гук, Мохонько, & Шендерівська, 2021. Тому інструментарій прийняття управлінських рішень, орієнтованих на мінімізацію ризиків під час реалізації інвестиційних проєктів, на рівні торговельних підприємств має бути: інноваційним, що передбачає впровадження нових перспективних підходів за умови їх належного обґрунтування; системним (методи, підходи й окремі інструменти мають бути масштабованими і здатними до використання у різних середовищах); стратегічно орієнтованим (потребувати залучення відносно великих ресурсів, з охопленням численних суб'єктів з очікуваним значним масштабом покращення ефективності діяльності); впливовим (результати можуть бути надані особам, які приймають ключові регуляторні рішення).

Такий інструментарій повинен охоплювати такі тематичні області: інвестиційні цілі; управління ресурсами; ідентифікація ризику; вимірювання ризику; критерії вибору стратегії; реалізація стратегії; підготовка до кризи; вдосконалення процесу управління ризиками.

Враховуючи результати дослідження, можна рекомендувати підприємствам сфери торгівлі впроваджувати адаптивні стратегії управління, що базуються на принципах стійкості та гнучкості. Це передбачає не лише впровадження ризикоорієнтованого підходу, але й активну співпрацю з іншими суб'єктами ринку, обмін найкращими практиками й участь у галузевих асоціаціях. Державні органи та регулятори також можуть сприяти цьому процесу, створюючи сприятливе нормативно-правове середовище, яке враховує особливості торговельної сфери й активізує інвестиційну активність підприємств.

Дискусія і висновки

За результатами оцінювання визначено, що поточні ризики торговельних підприємств країни пов'язані передусім з нестабільністю та непередбачуваністю середовища (зовнішнього, макро-, інституційного), що обмежує прогнозованість та ефективність дій, спрямованих на розвиток інвестиційного процесу. Доцільно концентруватися на формуванні цілеспрямованого, обґрунтованого реальними потребами й узгодженого з існуючою практикою підприємств інструментарію управління ризиками, що забезпечує повноцінне досягнення інвестиційних цілей з обґрунтованим (достатнім для забезпечення ефективності) рівнем формалізації та нормативізації інвестиційної діяльності.

На основі результатів дослідження та сформульованих висновків можна стверджувати, що для активізації процесів залучення інвестицій торговельними підприємствами України, а також для забезпечення їхніх конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках інвестиційного капіталу, необхідно впроваджувати чітко визначені стратегічні цілі. Для досягнення цих цілей керівництву підприємств слід розробити зрозумілий і послідовний план дій, доповнений практично орієнтованими й економічно обґрунтованими механізмами й інструментами. Ефективність таких заходів забезпечується їхньою відповідністю реальним умовам діяльності та потребам підприємства.

У статті досліджено сутність і специфіку застосування ризикоорієнтованого підходу стосовно підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України. Визначено, що специфічність набору інструментів управління ризиками в межах цього підходу доцільно визначати з урахуванням конкретних елементів.

З метою виявлення ступеня вираженості впливу конкретних ризиків на потенціал реалізації процесів удосконалення інструментарію в межах ризикоорієнтованого підходу, автором проведено експертне дослідження, в якому здійснено два блоки оцінювання: 1) оцінювання поточної ситуації з вираженістю ризиків, пов'язаних із процесом підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України; 2) оцінювання пріоритетів ризикоорієнтованого підходу стосовно

процесу підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств сфери торгівлі України.

Для ефективної реалізації ризикоорієнтованого підходу торговельним підприємствам рекомендовано впроваджувати комплексні системи управління ризиками, інтегровані в їхні стратегічні плани. Це передбачає створення спеціалізованих підрозділів або посад з управління ризиками, інвестування в сучасні інструменти та технології для оцінювання ризиків, а також культивування корпоративної культури, що заохочує проактивну ідентифікацію та мінімізацію ризиків. Співпраця із зовнішніми стейкхолдерами, включаючи інвесторів, регуляторні органи та галузеві асоціації, може посилити здатність підприємств передбачати та реагувати на нові виклики. Навчальні та розвиваючі програми, які спрямовані на підвищення компетентностей у сфері управління ризиками, забезпечать персонал на всіх рівнях необхідними навичками для внеску в ці процеси.

Подальший розвиток досліджень у цьому напрямку може бути зосереджений на вдосконаленні інструментарію реалізації вказаних стратегій, особливо в контексті адаптації до змінного середовища та підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Водночас важливим аспектом залишається врахування ризиків, які підприємствам складно контролювати, але які істотно впливають на їхню активність на інвестиційних ринках. До таких ризиків, насамперед, належать ті, що обумовлені нестабільністю макроекономічного середовища та зовнішніх факторів. Розроблення методів мінімізації негативного впливу зазначених ризиків повинно базуватися на їхньому детальному оцінюванню й аналізі. Причому варто брати до уваги, що підприємства здебільшого не можуть безпосередньо впливати на джерела виникнення цих ризиків, але можуть адаптувати свої стратегії для зменшення їхнього впливу на діяльність. Застосування таких підходів дозволить підвищити стійкість торговельних підприємств до несприятливих змін зовнішнього середовища, сприяючи ефективнішому залученню інвестицій і посиленню їхніх конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел

- Близнюк, О. П., & Іванюта, О. М. (2021). Підвищення інвестиційної привабливості торговельних підприємств у системі забезпечення їх інноваційного розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1(33), 7–22.
- Вдовин, М. Л., & Брода, А. Р. (2017). Статистичне моделювання інвестиційних ризиків в умовах ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 17, 903–908.
- Вдовин, М. Л., Данилюк, Л. Г., Лелик, Л. І., Березяк, І. М., & Мельник, С. М. (2015). *Моделі та методи оцінювання економічних ризиків у різних функціональних сферах бізнесу*. ННБК "АТБ".
- Віткін, Л. М., & Сингаївська, О. О. (2019). Моделі інтеграції ризикоорієнтованого мислення у діяльність випробувальної лабораторії легкої промисловості. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 4(56), 123–134.
- Воронко, Р. М., Редченко, К. І., & Бурдик, О. Ю. (2023). Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством. *Підприємництво і торгівля*, 35, 11–20.
- Грінів, В., & Клепанчук, О. (2023). Роль інвестиційних процесів у післявоєнній відбудові торговельної галузі України. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 179–188.
- Гук, О. В., Мононько, Г. А., & Шендерівська, Л. П. (2021). Тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*, 29. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49303/1/Tend_Investuv
- Деньга, С. М. (2020). *Управління ефективністю інвестиційної діяльності: Методологія, інформаційно-аналітичне забезпечення*. Видавництво Полтавського університету економіки і торгівлі.
- Жадан, Т. А., & Мелень, О. В. (2020). Ризикоорієнтований підхід до організації системи внутрішнього контролю в готельно-ресторанному

бізнесі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*, 50, 263–267.

Мармоза, А. Т. (2017). *Економічна статистика*. Центр учбової літератури.

Соболев В. М. (Ред.). (2017). *Економічна статистика*. Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна.

Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA). (2002). *Risk Management Standard*. Великобританія: FERMA. <https://www.ferma.eu>

Яворська, Т. В. (2023). Ризикоорієнтований підхід у системі фінансового моніторингу страхових компаній України. *Науковий вісн. Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна*, 2, 82–93.

Baldwin, R., & Black, J. (2007). Really responsive regulation. *Law Society Economic Working Papers*, 15, 59–94.

Black, J. (2010). *Risk-based regulation. The Future of the Legal Services: Emerging Thinking* [Conference presentation]. London School of Economics and Political Science https://www.legalservicesboard.org.uk/what_we_do/Research/research_events/pdf/julia_black_presentation.pdf

Hampton, P. (2005). *Reducing administrative burdens: Effective inspection and enforcement*. HM Treasury.

Hutter, B. (2005). *The attractions of risk-based regulation: Accounting for the emergence of risk ideas in regulation (Discussion Paper No. 33)*. London School of Economics and Political Science.

References

Baldwin, R., & Black, J. (2007). Really responsive regulation. *Law Society Economic Working Papers*, 15.

Black, J. (2010). *Risk-based regulation. The Future of the Legal Services: Emerging Thinking* [Conference presentation]. London School of Economics and Political Science https://www.legalservicesboard.org.uk/what_we_do/Research/research_events/pdf/julia_black_presentation.pdf

Blyzniuk, O. P., & Ivaniuta, O. M. (2021). Increasing the investment attractiveness of trade enterprises in the system of their innovative development. *Economic Strategy and Prospects for Trade and Services Development*, 1(33), 7–22 [in Ukrainian].

Dienha, S. M. (2020). *Managing the effectiveness of investment activities: Methodology, information, and analytical support*. Publishing House of Poltava University of Economics and Trade [in Ukrainian].

Sobolev, V. M. (Ed.). (2017). *Economic Statistics*. V. N. Karazin Kharkiv National University [in Ukrainian].

Hampton, P. (2005). *Reducing administrative burdens: Effective inspection and enforcement*. HM Treasury.

Hryniv, V., & Klepanchuk, O. (2023). The role of investment processes in the post-war reconstruction of Ukraine's trade industry. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 179–188 [in Ukrainian].

Huk, O. V., Mokhonko, H. A., & Shenderivska, L. P. (2021). Investment trends in Ukraine. *Economy and Society*, 29. [in Ukrainian]. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49303/1/Tend_Investuv

Hutter, B. (2005). *The attractions of risk-based regulation: Accounting for the emergence of risk ideas in regulation (Discussion Paper No. 33)*. London School of Economics and Political Science.

Marmozza, A. T. (2017). *Economic Statistics*. Center for Educational Literature [in Ukrainian].

The Risk Management Standard by the Federation of European Risk Management Associations (FERMA). (2002). *Risk Management Standard*. FERMA. <https://www.ferma.eu>

Vdovyn, M. L., & Broda, A. R. (2017). Statistical modeling of investment risks in market conditions. *Global and National Problems of Economy*, 17, 903–908 [in Ukrainian].

Vdovyn, M. L., Danyliuk, L. H., Lelyk, L. I., Berезяк, I. M., & Melnyk, S. M. (2015). *Models and methods for assessing economic risks in various functional areas of business*. NNVC "ATB" [in Ukrainian].

Vitkin, L. M., & Syngaiivska, O. O. (2019). Models of integrating risk-oriented thinking into the activities of testing laboratories in the light industry. *Scientific Notes of the University "KROK"*, 4(56), 123–134 [in Ukrainian].

Voronko, R. M., Redchenko, K. I., & Burdyk, O. Yu. (2023). The role of internal control in the management system of trade enterprises. *Entrepreneurship and Trade*, 35, 11–20 [in Ukrainian].

Yavorska, T. V. (2023). Risk-oriented approach in the financial monitoring system of insurance companies in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Economic Series*, 2, 82–93 [in Ukrainian].

Zhadan, T. A., & Melen, O. V. (2020). Risk-oriented approach to organizing the internal control system in the hotel and restaurant business. *Market Infrastructure: Electronic Scientific-Practical Journal*, 50, 263–267 [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 28.01.25

Прорецензовано / Revised: 01.03.25

Схвалено до друку / Accepted: 24.04.25

Roman SAZONOV, PhD Student
ORCID ID: 0000-0002-9293-8746
e-mail: roman.sazonov@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

A RISK-ORIENTED APPROACH TO ENHANCING THE EFFICIENCY OF INVESTMENT ACTIVITIES IN TRADE ENTERPRISES

B a c k g r o u n d . *Traditional approaches to managing investment activities are often prove ineffective due to a lack of flexibility in responding to changes in the external environment, ignoring certain risks, or inadequate preparedness to address their realization. This article aims to examine the specifics and priorities of using a risk-based approach to to enhance the efficiency of investment activities within Ukrainian trade enterprises, based on the results of expert evaluations.*

M e t h o d s . *An expert study was conducted, resulting in the formulation of priorities for applying a risk-based approach to improving the efficiency of investment activities at the level of trade enterprises. Based on these priorities, enterprise management should build its management tools in general and risk management strategies in particular. This approach is essential for the successful development of processes for attracting domestic and foreign investment for the implementation of development projects within trade enterprises in Ukraine.*

R e s u l t s . *It has been determined that the current risks faced by trade enterprises in the country are primarily related to the instability and unpredictability of the environment (external, macro, institutional), which limits the predictability and effectiveness of actions aimed at enhancing the efficiency of investment activities. It is advisable to focus on developing a risk management toolkit that is purposeful, based on realneeds, and consistent with the existing practices of enterprises. This toolkit should ensure the complete achievement of investment goals while maintaining a reasonable level of formalization and normalization of the investment process.*

C o n c l u s i o n s . *This article outlines the key procedures and features of decision-making aimed at enhancing the efficiency of investment activity in the trade sector of Ukraine within the framework of a risk-oriented approach. The importance of introducing risk management tools to achieve the goals of investment activity of Ukrainian trade enterprises through a systematic, structured process with tools developed according to certain requirements formulated in the article. Further development of research in this area may be focused on improving the tools for implementing these strategies, especially in the context of adapting to a changing environment and enhancing the efficiency of investment management.*

K e y w o r d s : *enterprise, trade, investment, investment process, stimulation of investment activity, risk management.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.