

АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

©2025 ЛУПАК Р. Л., КОПИЛЮК О. І., ГРИЦАК О. С.

УДК 339.13:658.89:658.8(477)
JEL: G31; L26; L81; M50

Лулак Р. Л., Копилюк О. І., Грицак О. С. Антикризіві інструменти забезпечення економічної мобільності суб'єктів малого та середнього підприємництва у процесі відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі в Україні

Розроблено антикризовий підхід до забезпечення економічної мобільності суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП), орієнтований на врахування структурних і галузевих особливостей, зокрема процесів відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі в Україні. Відповідний підхід передбачає виділення окремих груп та для кожної – переліку антикризових інструментів, спрямованих на вирішення складних завдань із забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП у процесі відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі. Йдеться про такі групи та відповідні антикризові інструменти: фінансово-інвестиційні (грантове фінансування, пільгове кредитування, мікрофінансування для підтримки обігового капіталу, державні гарантії та страхування кредитних ризиків); податково-фіскальні (надання цільових податкових канікул і пільг, відстрочка податкових платежів та гнучкі графіки їх сплати, зниження податкових ставок і зборів); інституційно-правові (спрощення та оптимізація дозвільних процедур, дерегуляція та зменшення контролюючих бар'єрів, удосконалення механізмів захисту прав споживачів, протидія антиконкурентним і монополюючим практикам); інноваційно-технологічні (впровадження CRM/ERP-систем, автоматизація продажів і обліку, розвиток електронної комерції та онлайн-продажів, цифровізація документообігу та бізнес-процесів); маркетингово-комунікаційні (ребрендинг та оновлення корпоративного іміджу, впровадження омніканальних стратегій взаємодії з клієнтами, застосування digital-маркетингу та аналітики клієнтських даних); логістично-управлінські (оптимізація ланцюгів та маршрутів постачання, автоматизація складської логістики та обліку запасів, налагодження стратегічного партнерства з виробниками та постачальниками); соціально-трудові (підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу, впровадження гнучких та адаптивних форм зайнятості, інтеграція систем мотивації та стимулювання продуктивності). Здійснено сценарне моделювання впровадження антикризового інструментарію, що дозволило визначити очікувані результати для забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП і відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі в Україні.

Ключові слова: мале і середнє підприємництво, роздрібна торгівля, антикризові інструменти, економічна мобільність, малі та середні підприємства, інвестиційна привабливість, інвестиції, регіон, регіональна економіка, економічне відновлення, внутрішній ринок.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

Лулак Руслан Любомирівич – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна), старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України (вул. Козельницька, 4, Львів, 79026, Україна)

E-mail: economist_555@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-2980-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189037710>

Копилюк Оксана Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: korylyuk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0977-1309>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-3146-2019>

Грицак Оксана Степанівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи, Національний лісотехнічний університет України (вул. Генерала Чупринки, 103, Львів, 79057, Україна)

E-mail: hrytsak@nltu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0571-7487>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212090290>

UDC 339.13:658.89:658.8(477)
JEL: G31; L26; L81; M50

Lupak R. L., Kopylyuk O. I., Hrytsak O. S. The Anti-Crisis Instruments to Ensure Economic Mobility of Small and Medium-Sized Businesses in the Process of Restoring the Investment Attractiveness of Retail Trade in Ukraine

An anti-crisis approach has been developed to ensure the economic mobility of small and medium-sized enterprises (SMEs), focusing on structural and sectoral characteristics, particularly processes for restoring the investment attractiveness of retail trade in Ukraine. This approach involves identifying specific groups and, for each, a set of anti-crisis instruments designed to tackle complex tasks to ensure the economic mobility of SMEs during the restoration of investment attractiveness in retail trade. These groups and corresponding anti-crisis instruments include: financial and investment instruments (grant financing, prefer-

ential lending, microfinance to support working capital, government guarantees, and credit risk insurance); tax and fiscal instruments (providing targeted tax holidays and incentives, deferring tax payments with flexible schedules, reducing tax rates and levies); institutional and legal (simplification and optimization of permitting procedures, deregulation and reduction of regulatory barriers, improvement of consumer protection mechanisms, combating anti-competitive and monopolistic practices); innovation and technology (implementation of CRM/ERP systems, automation of sales and accounting, development of e-commerce and online sales, digitalization of documentation and business processes); marketing and communications (rebranding and updating corporate image, implementation of omnichannel customer interaction strategies, use of digital marketing and customer data analytics); logistics and management (optimization of supply chains and delivery routes, automation of warehouse logistics and inventory management, establishing strategic partnerships with manufacturers and suppliers); social and labor aspects (skills development and staff retraining, implementation of flexible and adaptive forms of employment, integration of motivation and productivity enhancement systems). Scenario modeling for the implementation of anti-crisis instruments was carried out, which made it possible to determine the expected outcomes for ensuring the economic mobility of SMEs and restoring the investment attractiveness of retail trade in Ukraine.

Keywords: small and medium-sized enterprises, retail trade, anti-crisis instruments, economic mobility, small and medium-sized enterprises, investment attractiveness, investments, region, regional economy, economic recovery, domestic market.

Fig.: 1. **Bibl.:** 15.

Lupak Ruslan L. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine), Senior Research Fellow of the Department of Problems of Social and Humanitarian Development of Regions, Institute of Regional Research named after M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine (4 Kozelnytska Str., Lviv, 79026, Ukraine)

E-mail: economist_555@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/l-2980-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189037710>

Kopylyuk Oksana I. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: kopylyuk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0977-1309>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-3146-2019>

Hrytsak Oksana S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Finance and Hotel and Restaurant Business, National Forestry University of Ukraine (103 Henerala Chuprynyky Str., Lviv, 79057, Ukraine)

E-mail: hrytsak@nltu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0571-7487>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212090290>

Економіка України в умовах широкомасштабного вторгнення потребує значних ресурсів для підтримання належного рівня функціонування та стабільності, для чого насамперед необхідно ефективно використовувати внутрішній підприємницький потенціал. Як відомо, стабільність економіки значною мірою залежить від розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП), що пояснюється їхнім широким охопленням потреб та інтересів населення, створенням робочих місць, присутністю в регіонах і локальних громадах, сплатою податків і зборів до бюджетів різних рівнів та ін. Крім того, малі та середні підприємства відіграють значну роль у забезпеченні стабільності критично важливих галузей. Йдеться про роздрібну торгівлю, де значна частина підприємств функціонує саме в цій формі й, таким чином, забезпечує споживчі потреби населення, виступає важливим каналом доставки товарів і послуг та безпосередньо впливає на підтримання соціальної та економічної рівноваги в регіоні.

Примітно, що постійна невизначеність і непередбачуваність внутрішнього ринку, посилення впливу глобалізаційних тенденцій і зовнішніх гібридних загроз потребують від суб'єктів МСП застосування антикризового інструментарію, який

дозволяє забезпечити достатній рівень економічної мобільності та проявляється у високій діловій активності, доступі до інновацій та технологій, формуванні стабільного ресурсного забезпечення та ін. Водночас слід враховувати галузеві тенденції, насамперед потребу та високу залежність від залучення інвестицій, завдяки яким можливо успішно відновити передвоєнну динаміку МСП і в довгостроковій перспективі реалізувати різноманітні бізнес-проекти.

Згідно зі світовим досвідом, для роздрібно-торгівлі відновлення інвестиційної привабливості передбачає створення сприятливих умов для розвитку суб'єктів МСП на засадах високотехнологічності, стартапінгу, фінансової результативності, соціальної відповідальності та ін. Усе це підкреслює наукову цінність визначення антикризового інструментарію забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП, завдяки якому можна досягти достатніх темпів відновлення інвестиційної привабливості роздрібно-торгівлі в Україні.

Наукові дослідження стану та розвитку МСП в Україні значною мірою пов'язані з визначенням антикризового інструментарію, спрямованого на підвищення їхньої економічної мобільності та

ефективності функціонування. На думку П. Куцика, ключові проблемні аспекти та пріоритети розвитку МСП полягають у необхідності здійснення структурних змін бізнес-середовища [1]. Відповідні твердження підтримуються й іншими науковцями, які фокусують свої дослідження на посиленні фінансово-економічної безпеки суб'єктів МСП як передумові підвищення їхньої стійкості в кризових умовах [2]. Так, Т. Васильців та ін. наголошують на важливості формування нормативно-політичного підґрунтя для розроблення антикризових заходів забезпечення економічної безпеки суб'єктів МСП та внутрішнього ринку загалом [3].

Значна увага науковців при визначенні антикризового інструментарію економічної мобільності суб'єктів МСП пов'язується з можливістю використання інноваційних технологій та проведення цифрової трансформації. Так, Р. Городницький аналізує конкурентні та інтеграційні аспекти механізму активізації інноваційної діяльності суб'єктів МСП [4], тоді як П. Харченко підкреслює роль цифрової трансформації у створенні передумов для стійкості МСП [5]. У дослідженнях П. Куцика та О. Ковтуна виокремлюються науково-практичні засади застосування штучного інтелекту в моделюванні та стратегічному управлінні діяльністю малих і середніх підприємств [6].

Також у наукових працях наголошується на важливості врахування регіонального виміру розвитку МСП і диверсифікації підприємницької діяльності. Так, у працях [7; 8] науковці демонструють, що регіональні стратегії та інноваційні підходи до підтримки МСП мають вирішальне значення для локального підвищення економічної мобільності всіх суб'єктів бізнесу. Дослідження О. Димченко та ін. зосереджуються на методології оцінювання економічної мобільності та інструментарії державної політики підтримки розвитку МСП, з урахуванням регіональних диференціацій в економіці України [9].

Примітно, що серед науковців пріоритетного значення набувають дослідження галузевих особливостей розвитку МСП з урахуванням високої невизначеності та значних економічних шоків. Так, у працях Н. Руцишин, Ю. Талах розглядаються сучасні підходи антикризової політики, спрямовані на відновлення інвестиційної привабливості внутрішнього ринку та торгівлі, які поєднують макрополітичні ініціативи з мікроінструментами підтримки малих і середніх підприємств [10; 11]. Б. Кишакевич та О. Савка обґрунтовують цифровізацію зовнішньоекономічних процесів як дієвий антикризовий інструмент для забезпечення економічної мобільності суб'єктів

МСП і відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі [12]. І. Мазур та С. Сазонов пропонують кількісний підхід до оцінювання ефективності інвестиційних стимулів у малих і середніх торговельних підприємствах як критерій відновлення їх економічної мобільності [13]. У працях [14; 15] підкреслюється необхідність удосконалення бізнес-процесів як базису для формування інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів МСП, ефективне використання якого має вагоме значення при відновленні поступу роздрібної торгівлі.

Метою статті є наукове обґрунтування антикризових інструментів забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП у процесі відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні.

Сучасні тенденції глобалізації та неоіндустріалізації дедалі більше набувають непрогнозованого характеру, що посилюється постійним підвищенням інноваційності й технологічності та зростанням необхідності впровадження нових підходів до організації економічної діяльності. У таких умовах ключове значення надається посиленню мобільності та ресурсній забезпеченості, водночас здатність досягати відповідних результатів значною мірою зумовлена темпами реформування та структурної перебудови.

Бізнес-моделі швидко втрачають актуальність і цінність, що спричинює необхідність постійного їх перегляду та оновлення. Так, оперативність реагування на нові виклики, зміни у структурі управління, доступність ресурсів, виконання вимог до технологічного оновлення та інше формують напрями модернізації підприємництва. Відповідно менеджменту підприємств доводиться посилювати увагу на вдосконалення механізмів стратегічного управління, ключовий інструментарій яких включає проектування, сценарне моделювання, імітаційне прогнозування та оцінювання альтернатив розвитку. Пріоритетне значення має апробація різних підходів, щоб достовірно ідентифікувати потенційні ризики, врахувати різні сценарії розвитку подій та оцінити можливості досягнення очікуваних результатів.

Примітно, що суб'єкти МСП одні з найперших зазнають впливу кризових явищ, і для успішної адаптації потребується впроваджувати нетипові інструменти, завдяки яким можливо сформувавши достатній ресурсний потенціал для запобігання негативним наслідкам і, таким чином, забезпечити підвищення економічної мобільності. Однозначно, необхідність впровадження антикризових інструментів істотно посилюється в умовах появи нових економічних викликів і шоків, що дозволяє мінімі-

зувати негативний вплив і дієво в довгостроковій перспективі долати подальшу їхню появу. Відповідно, менеджмент суб'єктів МСП має орієнтуватися на впровадження таких засобів і заходів, завдяки яким можна якісно формувати та ефективно реалізовувати управлінські рішення з метою забезпечення економічної мобільності.

Антикризовий інструментарій слід розглядати як ефективний також з урахуванням галузевих і регіональних особливостей. Такий висновок зроблений з огляду на високу диференціацію вітчизняного галузевого комплексу, де окремі галузі досі перебувають на початкових етапах цифровізації та диджиталізації, тоді як інші успішно інтегрувалися у високотехнологічне бізнес-середовище (як, приклад, роздрібна торгівля). Таким чином, суб'єкти МСП часто змушені самостійно здійснювати пошук необхідних ресурсів для забезпечення достатньої ефективності функціонування, незважаючи на існуючий малодинамічний поступ таких галузей.

Крім того, і просторово-територіальний розвиток визначає здатність малих і середніх підприємств успішно адаптуватися до існуючих трансформацій, що потребує розроблення таких антикризових програм, завдяки яким можливо сформувати необхідний конкурентний потенціал для стабільного функціонування та розвитку. Розвиток регіональної економіки в масштабах країни досить диференційований і характеризується розбалансованістю та несистемністю. Призупинення та виправлення такої практики залежить від вибору антикризового інструментарію місцевим бізнесом. Однозначно, вирішення таких завдань повинно мати комплексний характер, якщо передбачає формування нових партнерських взаємозв'язків між органами влади, бізнесом і суспільством, розроблення та реалізацію перспективних підприємницьких проєктів.

У контексті низки вказаних змін особливо посилюється важливість залучення суб'єктами МСП інвестицій, доступність яких має забезпечуватися вже на галузевому рівні (рис. 1). Доступ до нових джерел фінансування має критичне значення на всьому життєвому циклі суб'єкта господарювання, що не лише забезпечує його стабільне функціонування та достатній темп розвитку, а формує набір альтернатив з позиції гарантування безпеки та високого рівня конкурентоспроможності.

Так, високий стимулюючий ефект властивий фінансово-інвестиційному інструментарію, у контексті якого суб'єкти МСП можуть розраховувати на отримання грантового фінансування та пільгового кредитування, залучення мікрофінансування у процесі нарощування обігового капіталу, державні га-

рантії та страхування кредитних ризиків. У підсумку, свідченням повноцінного забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП потрібно вважати відновлення коротко- та середньострокової фінансової стійкості, розширення інвестиційного потенціалу та диверсифікацію джерел фінансування, прискорення впровадження інновацій та технологій.

Очевидно, що такі результати діяльності малих і середніх підприємств позитивно впливають на розвиток їхніх галузей, а особливо в контексті критичної необхідності залучення інвестицій для швидкого економічного відновлення. Стосовно роздрібної торгівлі, очікуваними результатами такої антикризової політики суб'єктів МСП потрібно розглядати: підвищення доступності капіталу для розвитку та модернізації торговельних майданчиків; інтенсифікацію інвестиційних потоків у матеріально-технічну базу та новітні технології; відновлення та оновлення торговельної інфраструктури.

За такого сценарію антикризова політика може успішно вирішувати складні завдання і на регіональному рівні, що передбачає посилення взаємозв'язків між процесами прийняття управлінських рішень малими і середніми підприємствами регіону та трансформаційними змінами галузей, вплив яких на регіональну економіку є вагомим і може ініціювати значні зміни у просторово-територіальному вимірі. Важливість відповідних заходів посилюється в умовах значного рівня невизначеності, коли ключове значення має максимально ефективне використання наявних власних ресурсів та одночасно пошук альтернативних підходів для залучення додаткового фінансування пріоритетних програм і проєктів. Органам регіональної влади необхідно якомога гнучкіше підходити до зміни векторів регуляторної політики та віддавати перевагу активній підтримці підприємницьких ініціатив і розширенню партнерських зв'язків між бізнесом і місцевою громадою.

Пріоритетного значення в ході структурних змін діяльності суб'єктів МСП набуває використання податково-фіскального антикризового інструментарію, що передбачає надання цільових податкових канікул і пільг, відстрочку та гнучкі графіки податкових платежів, зниження податкових ставок і зборів. На нашу думку, такі податкові та фіскальні стимули здатні дієво забезпечити економічну мобільність суб'єктів МСП, що підтверджуватиметься зниженням витратного та податкового навантаження, збереженням і оптимізацією обігового капіталу, прискоренням оборотності фінансових ресурсів.

Беручи до уваги важливість відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі,

АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ		ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ впровадження	
групи	перелік	забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП	відновлення інвестиційної привабливості роздрібно́ї торгівлі
Фінансово-інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> • грантове фінансування; • пільгове кредитування; • залучення мікрофінансування у процеси нарощування обігового капіталу; • державні гарантії та страхування кредитних ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ відновлення коротко- та середньострокової фінансової стійкості; ✦ розширення інвестиційного потенціалу та диверсифікація джерел фінансування; ✦ прискорення впровадження інновацій та технологій 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ підвищення доступності капіталу для розвитку та модернізації торговельних майданчиків; ✦ інтенсифікація інвестиційних потоків у матеріально-технічну базу та новітні технології; ✦ відновлення та оновлення торговельної інфраструктури
Податково-фіскальна	<ul style="list-style-type: none"> • надання цільових податкових канікул і пільг; • відстрочка та гнучкі графіки податкових платежів; • зниження податкових ставок та зборів 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ зниження витратного та податкового навантаження; ✦ збереження та оптимізація обігового капіталу; ✦ прискорення оборотності фінансових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ підвищення рентабельності торговельно-операційної діяльності; ✦ формування стабільного та прогнозованого інвестиційного середовища; ✦ зростання реінвестицій та розширення торговельних мереж
Інституційно-правова	<ul style="list-style-type: none"> • спрощення та оптимізація дозвільних процедур; • дерегуляція та зменшення контролюючих бар'єрів; • удосконалення механізмів захисту прав споживачів; • протидія антиконкурентній та монопольній діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ скорочення адміністративних витрат і часу на регуляторні процедури; ✦ прискорене входження на ринок і підвищення оперативності прийняття управлінських рішень; ✦ забезпечення прозорості та справедливості конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ підвищення прозорості та передбачуваності регуляторних заходів; ✦ зростання довіри інвесторів та партнерів; ✦ покращення інвестиційного клімату
Інноваційно-технологічна	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження CRM/ERP-систем; • автоматизація продажів та обліку; • розвиток електронної комерції та онлайн-продажів; • цифровізація документообігу та бізнес-процесів 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ оптимізація та стандартизація бізнес-процесів; ✦ підвищення гнучкості та швидкості адаптації до ринкової кон'юнктури; ✦ підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів та ефективності використання внутрішніх ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ прискорення цифровізації торговельних операцій; ✦ підвищення ефективності управління продажами та ланцюгами постачання; ✦ підвищення технологічності рітейлу в масштабах країни та регіоні
Маркетингово-комунікаційна	<ul style="list-style-type: none"> • ребрендинг та оновлення корпоративного іміджу; • впровадження омніканальних стратегій взаємодії з клієнтами; • застосування digital-маркетингу та аналітики клієнтських даних 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ розширення клієнтської бази та вихід на нові сегменти ринку; ✦ стабілізація попиту та підвищення передбачуваності торговельної діяльності; ✦ підвищення капіталізації бренду та ринкової вартості бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ формування позитивного іміджу та бренду; ✦ підвищення споживчої довіри; ✦ створення умов для довгострокового залучення інвестицій

Рис. 1. Забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП у процесі відновлення інвестиційної привабливості роздрібно́ї торгівлі в Україні: антикризові інструменти та очікувані результати їх впровадження

посилюється необхідність реалізації антикризових заходів суб'єктами МСП, у контексті яких можна очікувати на підвищення рентабельності торговельно-операційної діяльності, формування стабільного та прогнозованого інвестиційного середовища, зростання реінвестицій та розширення торговельних мереж.

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення значно посилилась вагомість інституційно-правового інструментарію, що пояснюється необхідністю підвищення державної інвестиційної під-

тримки бізнесу, а особливо в секторі МСП. Йдеться про спрощення та оптимізацію дозвільних процедур, дерегуляцію та зменшення контролюючих бар'єрів, удосконалення механізмів захисту прав споживачів, протидію антиконкурентній та монопольній діяльності. Відповідно, менеджменту суб'єктів МСП при визначенні напрямів забезпечення економічної мобільності доречно орієнтуватися на отримання низки додаткових можливостей, що стосуються скорочення адміністративних витрат і часу на регуляторні процедури, прискоре-

ного входження на ринок і підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, забезпечення прозорості та справедливості конкуренції.

Потрібно позитивно оцінювати вплив антикризового інституційно-правового інструментарію відновлення економічної мобільності МСП стосовно розвитку регіональної економіки, адже такі суб'єкти є основними локальними платниками податків, наповнюють місцеві бюджети, і їхні платежі однозначно зростають в контексті таких змін. Завдяки такому антикризовому інструментарію позитивних результатів можна досягнути і при відновленні інвестиційної привабливості роздрібно-торгівлі, що включає підвищення прозорості та передбачуваності регуляторних заходів, зростання довіри інвесторів та партнерів, покращення інвестиційного клімату.

Комплексний інституційно-правовий підхід із урахуванням регіональних і галузевих особливостей має високу цінність в умовах забезпечення оперативної адаптації економіки до гібридних загроз, де потребується висока злагодженість і скоординованість органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості. Насамперед регіони мають стати основними ініціаторами реформування регуляторної системи, у якій пріоритетне значення буде надаватися підтримці ділової активності населення та сприянню розвитку стартапінгу. Відповідно можна розраховувати на формування прозорого, добросовісного та висококонкурентного бізнес-середовища, у якому переважають процеси інвестування, об'єктами яких стають технологічні розробки, цифрові продукти, інноваційні бізнес-моделі, спрямовані на підвищення стабільності та стійкості регіональної економіки.

Примітно, що в умовах високої динаміки технологізації світового господарства економіці України важливо швидко адаптуватися до їхнього впливу, зокрема шляхом забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП. Отже, пріоритетного значення набувають впровадження CRM / ERP-систем, автоматизація продажів та обліку, розвиток електронної комерції та онлайн-продажів, цифровізація документообігу та бізнес-процесів. Вважаємо, що завдяки такому антикризовому інструментарію можна вирішити низку складних завдань у діяльності малих і середніх підприємств, як-от оптимізація та стандартизація бізнес-процесів, підвищення гнучкості та швидкості адаптації до ринкової кон'юнктури, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів та ефективності використання внутрішніх ресурсів. У підсумку економіка регіонів отримує необхідне покращення інноваційно-

технологічних можливостей місцевого бізнесу, а локальний галузевий комплекс – прискорення цифровізації торговельних операцій, підвищення ефективності управління продажами та ланцюгами постачання, підвищення технологічності ритейлу.

Подібні вектори антикризової політики, за яких ініційовані державою структурні зміни у функціонуванні суб'єктів МСП набувають пріоритетного значення при забезпеченні їхньої економічної мобільності, водночас стають базисом для активної трансформації економіки регіонів та її галузевого комплексу. Йдеться про набір антикризових інструментів, спрямованих на реформування низки бізнес-процесів у системі менеджменту суб'єктів МСП:

- ✦ *маркетингово-комунікаційних* (ребрендинг і оновлення корпоративного іміджу, впровадження омніканальних стратегій взаємодії з клієнтами, застосування digital-маркетингу та аналітики клієнтських даних);
- ✦ *логістично-управлінських* (оптимізація ланцюгів і маршрутів постачання, автоматизація складської логістики та обліку запасів, налагодження стратегічного партнерства з виробниками та постачальниками);
- ✦ *соціально-трудова* (підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу, впровадження гнучких та адаптивних форм зайнятості, інтеграція систем мотивації та стимулювання продуктивності).

Однозначно, що в контексті такої направленості антикризової політики суб'єкти МСП можуть успішно вирішувати низку складних операційних і тактичних завдань, як-от розширення клієнтської бази та вихід на нові сегменти ринку; стабілізація попиту та підвищення передбачуваності торговельної діяльності; підвищення капіталізації бренду та ринкової вартості бізнесу (маркетингово-комунікаційний напрям); зниження операційних і логістичних витрат; підвищення стійкості та надійності товарного забезпечення; мінімізація логістичних ризиків та підвищення ефективності поставок (логістично-управлінський напрям); збереження та оптимізація кадрового потенціалу; підвищення продуктивності та ефективності праці; впровадження гнучких форм зайнятості (соціально-трудова напрям).

Також слід позитивно оцінювати таку антикризову політику суб'єктів МСП у процесах відновлення інвестиційної привабливості роздрібно-торгівлі, що одночасно визначає й динаміку економіки регіонів. Йдеться про очікування на позитивні *маркетингово-комунікаційні* (формування позитивного іміджу та бренду, підвищення споживчої

довіри, створення умов для довгострокового залучення інвестицій), *логістично-управлінські* (забезпечення безперервності та наявності товарних запасів, зменшення цінових коливань та підвищення прозорості товарного ринку, підвищення ефективності управління товарними запасами) та *соціально-трудова* (підвищення якості обслуговування та рівня сервісу споживачів, покращення соціальної відповідальності бізнесу, формування та підтримка стабільності зайнятості) результати. Кожен із таких напрямів формує комплексний ефект відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі як ключової передумови економічного зростання регіонів, галузевої модернізації та підвищення стійкості малого і середнього підприємництва.

ВИСНОВКИ

Забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП потребує врахування численних факторів, вплив яких значною мірою може бути непередбачуваним, тому необхідно на постійній основі проводити моніторинг галузевого та регіонального середовища. Безперечно, як на галузевому, так і на регіональному рівнях суб'єкти МСП стикаються з новими викликами та загрозами, що потребує впровадження комплексу антикризових інструментів, у якому увага зосереджується на фінансово-інвестиційних, податково-фіскальних, інституційно-правових, інноваційно-технологічних, маркетингово-комунікаційних, логістично-управлінських, соціально-трудовах процесах.

За такими напрямами менеджменту суб'єктів МСП доречно керуватися антикризовою політикою, інструментами реалізації якої мають стати: грантове фінансування; пільгове кредитування; залучення мікрофінансування у процесі нарощування обігового капіталу; державні гарантії та страхування кредитних ризиків; надання цільових податкових канікул та пільг; відстрочка та гнучкі графіки податкових платежів; зниження податкових ставок і зборів; спрощення та оптимізація дозвільних процедур; дерегуляція та зменшення контролюючих бар'єрів; удосконалення механізмів захисту прав споживачів; протидія антиконкурентній та монопольній діяльності; впровадження CRM / ERP-систем; автоматизація продажів та обліку; розвиток електронної комерції та онлайн-продажів; цифровізація документообігу та бізнес-процесів; ребрендинг та оновлення корпоративного іміджу; впровадження омніканальних стратегій взаємодії з клієнтами; застосування digital-маркетингу та аналітики клієнтських даних; оптимізація ланцюгів та маршрутів постачання; автоматизація складської логістики та обліку запасів; налагодження стратегічного партнерства з виробниками та постачаль-

никами; підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу; впровадження гнучких та адаптивних форм зайнятості; інтеграція систем мотивації та стимулювання продуктивності.

Ефективність впровадження такого антикризового інструментарію потрібно оцінювати з огляду на очікувані результати, що засвідчують забезпечення економічної мобільності суб'єктів МСП, а також із урахуванням пріоритетних напрямів розвитку роздрібною торгівлі, посилення макроекономічної ваги якої в Україні визначається динамікою відновлення інвестиційної привабливості.

Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні результатів апробації запропонованих антикризових інструментів, зокрема щодо їхньої спроможності забезпечити достатній рівень економічної мобільності суб'єктів МСП у процесі відновлення інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі, з урахуванням високої диференціації регіональної економіки в Україні. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Куцик П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 69. С. 7–14.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>
2. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49–55.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07>
3. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 53. С. 10–19. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1959/1841>
4. Городницький Р. О. Інтеграційні та конкурентні аспекти формування механізму активізації інноваційного розвитку малого та середнього підприємництва. *Академічні візії*. 2023. Вип. 25.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14038673>
5. Харченко П. С. Засади становлення та проблеми розвитку малого та середнього підприємництва: цифрова трансформація. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 57–65.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330641>
6. Куцик П. О., Ковтун О. І. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з викорис-

- танням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5. С. 127–136.
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>
7. Іванов Ю. Б. Регіональні аспекти диверсифікації розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 96–108.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-96-108>
 8. Гнатик Я. Б., Овандер Н. Л., Томах В. В. Інноваційні підходи до підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу в регіонах України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 107–114.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-107-114>
 9. Димченко О. В., Кисельгоф Є. В., Рищенко М. І. Визначення ефективності заходів з розвитку підприємництва у регіонах України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-95>
 10. Руцишин Н. М., Талах Ю. В. Орієнтири державної політики відновлення інвестиційної привабливості сфери торгівлі та внутрішнього ринку України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 71. С. 21–28.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-03>
 11. 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.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-225-231>
 12. 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.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17404474>
 13. Мазур І. І., Сазонов Р. Ю. Кількісний аналіз ефективності стимулювання інвестицій в торговельних підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-96>
 14. Лупак Р. Л., Польова І. М., Васильців В. Г. Управління покращенням інвестиційного забезпечення підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. Вип. 12. С. 88–92.
URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-12_0-pages-88_92.pdf
 15. Божкова В. В., Мірошніченко І. П. Удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств для забезпечення їх інноваційно-інвестиційного потенціалу. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 59–62.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-11>
- приємств для забезпечення їх інноваційно-інвестиційного потенціалу [Improvement of business processes of domestic enterprises to ensure their innovation and investment potential]. *Український економічний часопис*, 1, 59–62.
<https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-11>
- Dymchenko O. V., Kyselhof Ye. V. & Ryshchenko M. I. (2025). Vyznachennia efektyvnosti zakhodiv z rozvytku pidpriemnytstva u rehionakh Ukrainy [Determining the effectiveness of entrepreneurship development measures in the regions of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-95>
- Hnatyk Ya. B., Ovander N. L. & Tomakh V. V. (2024). Innovatsiini pidkhody do pidtrymky ta rozvytku maloho i serednoho biznesu v rehionakh Ukrainy [Innovative approaches to supporting and developing small and medium-sized businesses in the regions of Ukraine]. *Biznes Inform*, 4, 107–114.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-107-114>
- Horodnytskyi R. O. (2023). Intehratsiini ta konkurentni aspekty formuvannia mekhanizmu aktyvizatsii innovatsiinoho rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Integration and competitive aspects of forming a mechanism for activating innovative development of small and medium-sized enterprises]. *Akademichni vizii*, 25.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14038673>
- Ivanov Yu. B. (2025). Rehionalni aspekty dyversyfikatsii rozvytku maloho biznesu v Ukraini [Regional aspects of small business development diversification in Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, 2, 96–108.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-96-108>
- Kharchenko P. S. (2025). Zasady stanovlennia ta problemy rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva: tsyfrova transformatsiia [Foundations of formation and problems of development of small and medium-sized entrepreneurship: digital transformation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 89, 57–65.
<https://doi.org/10.18664/btie.89.330641>
- Kutsyk P. O. & Kovtun O. I. (2024). Vyznachennia perspektyvnoho biznesu ta modeliuvannia optimalnykh stratehichnykh naboriv dlia pidpriemstv z vykorystanniam mozhlyvostei shtuchnoho intelektu [Identification of promising business and modeling of optimal strategic sets for enterprises using artificial intelligence capabilities]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 5, 127–136.
<https://doi.org/10.32782/dees.14-20>
- Kutsyk P. O. (2022). Problemni aspekty ta priorytety rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva Ukrainy [Problematic aspects and priorities of small and medium-sized entrepreneurship development in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriia «Ekonomiczni nauky»*, 69, 7–14.
<https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>

REFERENCES

Bozhkova V. V. & Miroshnichenko I. P. (2023). Udoshkonalennia biznes-protsesiv vitchyznianskykh pid-

- Kyshakevych B. Yu. & Savka O. V. (2025). Tsyfrovizatsiia zovnishnoekonomichnykh protsesiv yak antykrizovyi instrument vidnovlennia investytsiinoi pryvablyvosti rozdrubnoi torhivli v Ukraini [Digitalization of foreign economic processes as an anti-crisis tool for restoring the investment attractiveness of retail trade in Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 23.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17404474>
- Lupak R. L., Polova I. M. & Vasylytsiv V. H. (2015). Upravlinnia pokrashchenniam investytsiinoho zabezpechennia pidpriemstv [Management of investment support improvement of enterprises]. *Biznes Inform*, 12, 88–92. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-12_0-pages-88_92.pdf
- Lupak R. L., Vasylytsiv T. H., Rudkovskiy O. V. & Berezivskiy Ya. P. (2021). Problemni aspekty, priorityety ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Problematic aspects, priorities and means of strengthening the financial and economic security of small businesses in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 28, 49–55.
<https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07>
- Mazur I. I. & Sazonov R. Yu. (2025). Killisnyi analiz efektyvnosti stymuliuвання investytsii v torhovelykh pidpriemstvakh Ukrainy [Quantitative analysis of the efficiency of investment stimulation in trade enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-96>
- Rushchysyn N. M. & Talakh Yu. V. (2023). Oriientyry derzhavnoi polityky vidnovlennia investytsiinoi pryvablyvosti sfery torhivli ta vnutrishnoho rynku Ukrainy [Guidelines for state policy of restoring investment attractiveness of the trade sphere and internal market of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhoveleno-ekonomichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 71, 21–28.
<https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-03>
- Rushchysyn N. M. & Talakh Yu. V. (2025). Suchasni aspekty derzhavnoi antykrizovoi polityky pokrashchennia investytsiinoi pryvablyvosti rozdrubnoi torhivli v Ukraini [Modern aspects of state anti-crisis policy to improve the investment attractiveness of retail trade in Ukraine]. *Biznes Inform*, 7, 225–231.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-225-231>
- Vasylytsiv T. H., Fleichuk M. I. & Lupak R. L. (2017). Priorityety i zasoby derzhavnoi polityky zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky rozvytku vnutrishnoho rynku v Ukraini [Priorities and tools of state policy for ensuring economic security of the domestic market development in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhoveleno-ekonomichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 53, 10–19. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1959/1841>

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.12.2025.
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.12.2025