eISSN 2522-1566
ISSUE 3 (37), 2026

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:
03 Серпня 2026
ПРИЙНЯТО:
14 Вересня 2026
ВИПУСК:
20 Жовтня 2026

CC BY 4.0

УДК 658.152:339.17

DOI 210.26661/2522-1566/2026-3/37-22

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ПРОАКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мазур І. І.
д.е.н., професор, професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID 0000-0002-2441-8001

Сазонов Р. Ю.*
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID 0000-0002-9293-8746

** Email автора для листування: roman.sazonov@knu.ua*

Анотація. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формування адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств, здатної поєднати реагування менеджменту на фактичні зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі з підготовкою до можливих майбутніх трансформацій середовища їх функціонування. Теоретичною основою дослідження є концепції динамічних спроможностей та організаційної стійкості, а також положення сценарного і ризик-орієнтованого управління. Застосовано системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення і моделювання управлінських процесів. Інформаційно-аналітичною основою адаптивно-проактивної системи є Індекс інвестиційної доцільності, який характеризує поточний стан інвестиційної діяльності торговельного підприємства. Розроблено адаптивно-проактивну систему, що функціонує як безперервний управлінський цикл. Визначено функціональне призначення адаптивного контуру, орієнтованого на перегляд інвестиційних рішень у відповідь на фактичні зміни, та проактивного контуру, спрямованого на завчасне виявлення потенційних можливостей і загроз та підготовку альтернативних варіантів дій. Обґрунтовано інтеграцію оцінювання поточного стану інвестиційної діяльності торговельних підприємств, аналізу менеджментом внутрішнього і зовнішнього середовища, сценарного прогнозування, оцінювання ризиків, формування стимулюючих заходів, моніторингу та зворотного зв'язку. Запропонована адаптивно-проактивна система стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств дає змогу менеджменту диференціювати напрями, масштаби та заходи стимулювання інвестиційної діяльності залежно від поточного стану торговельного підприємства, прогнозованого сценарію та рівня ризику, а також визначати умови перегляду прийнятих рішень. Наукова цінність отриманого результату полягає у функціональному поєднанні адаптивного і проактивного управління з оцінюванням інвестиційної доцільності, сценарним прогнозуванням та ризик-орієнтованим супроводом у межах єдиного повторюваного процесу формування, реалізації, моніторингу й коригування інвестиційних рішень менеджментом торговельного підприємства.

Mazur, I. & Sazonov, R. (2026). Formation of an adaptive-proactive system for stimulating the investment activity of trade enterprises. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 312-327. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-22

Ключові слова: інвестиційна діяльність, торговельні підприємства, стимулювання інвестиційної діяльності, адаптивний менеджмент, проактивний менеджмент, Індекс інвестиційної доцільності, сценарне прогнозування, інвестиційні ризики, поствоєнне відновлення.

JEL класифікація: D81, G31, L81, M10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інвестиційна діяльність торговельних підприємств є однією з передумов їх довгострокового розвитку, оновлення матеріально-технічної та логістичної інфраструктури, цифрової трансформації бізнес-процесів, розвитку омніканальних моделей продажу та підвищення операційної стійкості. В Україні значення інвестиційних рішень у сфері торгівлі посилюється необхідністю відновлення та модернізації економіки після завершення активної фази війни, причому цей процес відбуватиметься за збереження значної невизначеності зовнішнього середовища.

Особливості функціонування торговельних підприємств зумовлюють підвищену чутливість їх інвестиційної діяльності до змін умов господарювання. Відносно короткий операційний цикл, залежність від оборотності капіталу та ліквідності, динаміки споживчого попиту, стабільності ланцюгів постачання, структури товарних запасів і розвитку цифрових каналів продажу призводять до того, що зміни зовнішнього середовища можуть швидко позначатися не лише на поточних результатах діяльності, а й на доцільності реалізації запланованих інвестицій.

Повномасштабна російсько-українська війна істотно посилила мінливість середовища функціонування українського бізнесу. Порушення логістичних зв'язків, територіальні зміни попиту, енергетичні загрози, обмеження доступу до фінансування, валютні коливання та прискорена цифровізація потребують від торговельних підприємств більшої гнучкості менеджменту у формуванні та реалізації інвестиційних рішень. За таких обставин управління, орієнтоване переважно на періодичний перегляд інвестиційних планів, може із запізненням враховувати фактичні зміни. Водночас реагування лише на події, що вже відбулися, не створює достатніх передумов для підготовки підприємства до можливих майбутніх змін.

Зазначене формує управлінську суперечність: інвестиційні рішення мають, з одного боку, відповідати фактичному стану та ресурсним можливостям підприємства, а з іншого – враховувати альтернативні варіанти зміни зовнішнього середовища. Її розв'язання потребує поєднання двох взаємодоповнювальних способів управлінської поведінки – адаптації інвестиційних рішень до вже виявлених змін та завчасної підготовки до потенційних можливостей і загроз.

Актуальність такого поєднання зростатиме в умовах поствоєнного відновлення України. Торговельні підприємства одночасно вирішуватимуть завдання відновлення й модернізації логістичної інфраструктури, цифровізації, підвищення енергетичної стійкості, оновлення форматів торгівлі, розвитку людського капіталу та диверсифікації джерел фінансування. Схожі орієнтири простежуються і в європейській політиці трансформації роздрібної екосистеми, де серед ключових напрямів визначено посилення її стійкості, цифрову та зелену трансформацію [3].

Отже, за умов високої невизначеності стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств потребує переходу від застосування відокремлених інструментів до їх включення у цілісний управлінський процес. Такий процес має забезпечувати взаємозв'язок між діагностикою поточного стану підприємства, аналізом змін середовища, формуванням альтернативних варіантів управлінських дій, реалізацією відповідних стимулюючих заходів та оцінюванням отриманих результатів. Це зумовлює необхідність розроблення адаптивно-

проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності, здатної поєднати реагування менеджменту на фактичні зміни з випереджувальною підготовкою інвестиційних рішень.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні передумови формування адаптивно-проактивного підходу до стимулювання інвестиційної діяльності простежуються у кількох взаємопов'язаних напрямах сучасних досліджень. Одним із базових є концепція динамічних спроможностей підприємства. Teece, Pisano and Shuen [9] пов'язують їх зі здатністю підприємства інтегрувати, формувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища. У подальшому Teece [7] структурував такі спроможності через виявлення можливостей і загроз, використання можливостей та трансформацію ресурсної бази підприємства. Це розширює управлінську логіку від реагування на вже наявні зміни до їх передбачення та підготовки відповідних організаційних дій.

Подальший розвиток цього підходу пов'язаний із дослідженням механізмів трансформації підприємства в мінливому середовищі. Eisenhardt and Martin [2] акцентують увагу на процесах реконфігурації ресурсів як складовій динамічних спроможностей, тоді як Teece [8] пов'язує їх із трансформацією бізнес-моделей та забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності. Для управління інвестиційною діяльністю це має принципове значення, оскільки інвестиційне рішення визначає не лише поточний розподіл ресурсів, а й майбутню конфігурацію спроможностей підприємства.

Суміжним теоретичним напрямом є концепція організаційної стійкості. Duchek [1] розглядає її як послідовність взаємопов'язаних спроможностей до передбачення, подолання несприятливих подій та адаптації до їх наслідків. Така логіка дозволяє розглядати стійкість не лише як здатність відновлювати попередній стан, а і як спроможність змінювати поведінку підприємства відповідно до нових умов. Для торговельних підприємств це особливо важливо через залежність їх діяльності від безперервності постачань, ліквідності, змін споживчого попиту та доступності фінансових ресурсів.

Окремий напрям досліджень стосується інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської адаптації. Torres, Sidorova and Jones [10] обґрунтовують зв'язок між бізнес-аналітикою та динамічними спроможностями підприємства, показуючи, що аналітичні ресурси створюють передумови для перетворення інформації на зміни організаційних процесів і підвищення результативності. У контексті інвестиційної діяльності це актуалізує необхідність поєднання діагностики фактичного стану підприємства з інформацією про зміни середовища як основи для формування та перегляду управлінських рішень.

Важливим інструментом прийняття рішень за високої невизначеності є сценарний підхід. Wright, Cairns, O'Brien and Goodwin [12] розглядають сценарний аналіз як засіб підтримки управлінських рішень у складних проблемних ситуаціях, де екстраполяція наявних тенденцій має суттєві обмеження. Stanton and Roelich [6], аналізуючи методи прийняття рішень за умов глибокої невизначеності, наголошують на необхідності врахування альтернативних варіантів майбутнього замість орієнтації на один прогнозований стан. Для інвестиційного управління це створює методичні передумови для підготовки альтернативних рішень залежно від можливих змін зовнішнього середовища.

Для торговельних підприємств окремого значення набувають цифрова трансформація та розвиток омніканальних моделей. Verhoef et al. [11] характеризують цифрову трансформацію як процес, що охоплює не лише технології, а й бізнес-моделі, організаційні структури та способи створення цінності. OECD [4] звертає увагу на поширення гібридних моделей роздрібної торгівлі, що поєднують фізичні та цифрові канали взаємодії зі споживачами. Song et al. [5] показують, що омніканальність може сприяти підвищенню стійкості ланцюгів постачання завдяки розвитку гнучкості, координації та можливостей перерозподілу ресурсів.

Отже, цифрові й омніканальні рішення виступають не лише напрямами інвестування, а й чинниками здатності торговельного підприємства адаптуватися до змін середовища.

У попередніх працях, результати яких формують наукове підґрунтя цього дослідження, було послідовно розглянуто окремі аспекти стимулювання інвестиційної діяльності у сфері торгівлі. Зокрема, визначено пріоритети її стимулювання в Україні [15], узагальнено можливості використання досвіду розвинених країн для розвитку інвестиційної діяльності у сфері торгівлі [14], а також обґрунтовано застосування ризик-орієнтованого підходу до підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств [16]. У дослідженні Mazur та Sazonov [13] здійснено кількісне оцінювання ефективності окремих чинників та інструментів стимулювання інвестицій у торговельних підприємствах України. Сукупність зазначених результатів формує підґрунтя для переходу від дослідження окремих напрямів, чинників та інструментів стимулювання до розгляду їх взаємодії в межах цілісного управлінського процесу на рівні торговельного підприємства.

Проведений аналіз наукових праць показує, що наявні підходи розкривають важливі складові управління підприємством у мінливому середовищі: динамічні спроможності пояснюють механізми виявлення змін і реконфігурації ресурсів; концепція організаційної стійкості – здатність передбачати несприятливі події, реагувати на них та адаптуватися; бізнес-аналітика забезпечує інформаційне підґрунтя управлінських трансформацій; сценарний підхід дозволяє враховувати альтернативні варіанти майбутнього; ризик-орієнтоване управління сприяє врахуванню невизначеності при формуванні інвестиційних рішень. Водночас зазначені напрацювання не дають завершеного методичного вирішення питання про те, як на рівні торговельного підприємства об'єднати оцінювання поточного стану інвестиційної діяльності, реагування на фактичні зміни, передбачення можливих змін середовища, сценарне прогнозування, врахування ризиків, вибір стимулюючих заходів та подальший контроль їх результативності в єдиному повторюваному управлінському циклі.

Саме необхідність такого поєднання визначає дослідницький розрив, на подолання якого спрямоване формування адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств в умовах поствоєнного відновлення України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та формування адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств, спрямованої на узгодження інвестиційних рішень менеджменту із поточним станом підприємства та можливими змінами середовища його функціонування шляхом поєднання адаптивного і проактивного управлінських підходів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: обґрунтувати передумови поєднання адаптивного та проактивного підходів до управління інвестиційною діяльністю; визначити принципи побудови та структурні складові адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств; розробити концептуальну модель взаємодії її елементів; визначити функціональне призначення адаптивного і проактивного контурів; розкрити механізм функціонування цієї системи як безперервного управлінського циклу; визначити місце інформаційно-аналітичного забезпечення, сценарного прогнозування та ризик-орієнтованого супроводу у процесі формування, реалізації й коригування інвестиційних рішень.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження є системний підхід, відповідно до якого стимулювання інвестиційної діяльності торговельного підприємства розглядається як

цілісний управлінський процес, сформований сукупністю взаємопов'язаних елементів та інформаційно-управлінських зв'язків між ними.

Для побудови адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств застосовано структурно-функціональний метод, що дав змогу визначити її основні складові, встановити їх функціональне призначення та характер взаємодії. Метод аналізу та синтезу використано для виокремлення складових процесу стимулювання інвестиційної діяльності та їх подальшого поєднання в межах єдиного управлінського циклу.

Порівняльний метод застосовано для встановлення функціональних відмінностей між адаптивним і проактивним контурами управління та визначення характеру їх взаємодії. Сценарний підхід використано для врахування альтернативних варіантів зміни зовнішнього середовища та формування відповідних варіантів управлінських дій.

Інформаційно-аналітичною основою прийняття рішень у запропонованій системі є Індекс інвестиційної доцільності (ІІД), який забезпечує комплексне оцінювання поточного стану інвестиційної діяльності торговельного підприємства за трьома складовими: інвестиційною активністю, фінансовою ефективністю та фінансовою стійкістю. У межах цієї статті методика розрахунку ІІД окремо не розкривається, оскільки Індекс використовується як вхідний аналітичний інструмент для функціонування адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств.

Індекс інвестиційної доцільності не є тотожним індексу інвестиційної привабливості, використаному в попередньому дослідженні [13]. У зазначеній праці індекс інвестиційної привабливості застосовувався для кількісного оцінювання параметрів інвестиційного середовища сфери торгівлі, тоді як ІІД у цьому дослідженні характеризує стан інвестиційної діяльності конкретного торговельного підприємства на основі поєднання показників його інвестиційної активності, фінансової ефективності та фінансової стійкості.

Ризик-орієнтований підхід, обґрунтований у попередньому дослідженні [16], у цій роботі використовується не як самостійний методичний результат, а як складова адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств. Врахування ризиків інтегрується у сценарне прогнозування, формування та вибір управлінських рішень, визначення стимулюючих заходів і моніторинг результатів їх реалізації. Такий підхід дає змогу включити оцінювання ризиків у безперервний управлінський цикл, а не обмежувати його окремим завершальним етапом прийняття інвестиційного рішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління інвестиційною діяльністю традиційно охоплює аналіз вихідних умов, планування, реалізацію прийнятих рішень та контроль отриманих результатів. Проблема виникає не в самій послідовності цих функцій, а в часовому режимі їх здійснення: за високої мінливості середовища рішення, сформоване на початку планового періоду, може потребувати перегляду ще до проведення чергового планового оцінювання.

Для торговельних підприємств така невідповідність між швидкістю зовнішніх змін і періодичністю управлінського циклу є особливо суттєвою. Динаміка споживчого попиту, зміна умов постачання та вартості логістики, доступності кредитних ресурсів, енергетичні обмеження й розвиток цифрових каналів продажу можуть змінювати параметри інвестиційного рішення вже в процесі його реалізації.

Водночас скорочення інтервалів між переглядами інвестиційних рішень вирішує проблему лише частково. Управління, засноване виключно на фактичних показниках, залишається орієнтованим на зміни, що вже відбулися. Тому за умов невизначеності доцільно

доповнити реагування на наявні відхилення підготовкою до тих змін, які ще не вплинули на результати діяльності підприємства, але можуть змінити умови реалізації інвестицій.

Звідси випливають дві взаємопов'язані функції управління інвестиційною діяльністю. Адаптивна функція полягає у перегляді параметрів інвестиційних рішень після отримання сигналів про зміну стану підприємства або умов його функціонування. Проактивна функція передбачає виявлення потенційних можливостей і загроз до моменту їх безпосереднього впливу та підготовку можливих варіантів дій заздалегідь.

Поєднання цих функцій дає змогу розширити часовий горизонт управління: фактичні зміни стають підставою для адаптації прийнятих рішень, а очікувані – для завчасної підготовки альтернативних дій. На цій логіці ґрунтується запропонована адаптивно-проактивна система стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств.

Побудова адаптивно-проактивної системи передбачає дотримання шести взаємопов'язаних принципів: комплексності, адаптивності, проактивності, безперервності, ризик-орієнтованості та інтегрованості.

Комплексність передбачає формування управлінського рішення на основі сукупності характеристик інвестиційної діяльності підприємства та параметрів середовища його функціонування. Це обмежує ризик прийняття рішення за результатами окремого показника без урахування взаємозв'язку між фінансовим станом, інвестиційною активністю та зовнішніми умовами.

Адаптивність визначає здатність системи змінювати параметри прийнятих інвестиційних рішень у разі появи нової інформації про стан підприємства або суттєвої зміни умов його діяльності.

Проактивність розширює часову орієнтацію управління на майбутні стани середовища. Її реалізація передбачає виявлення ранніх сигналів можливих змін, оцінювання їх потенційного впливу та підготовку варіантів дій до моменту виникнення потреби в їх реалізації.

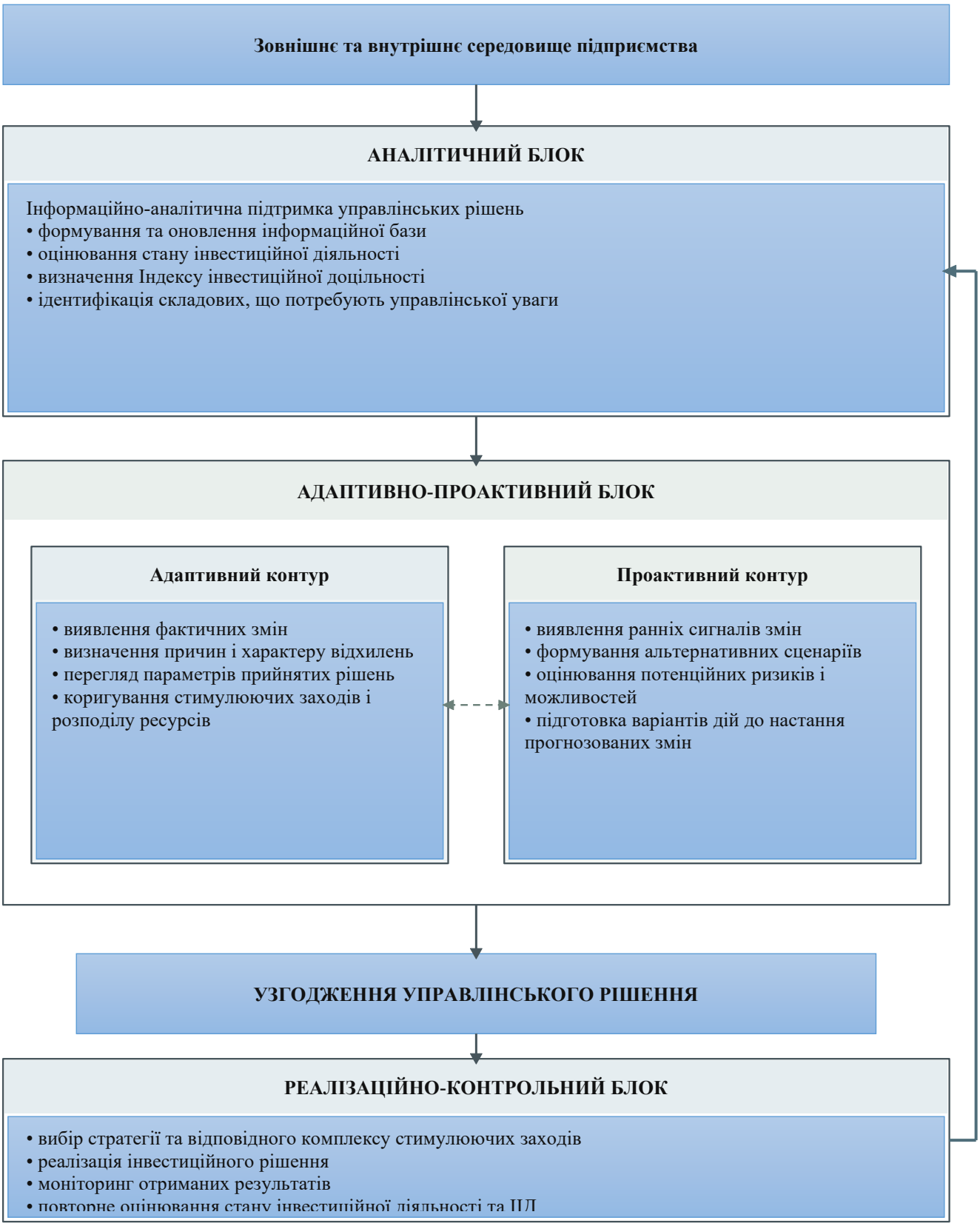
Безперервність означає, що завершення реалізації окремого управлінського рішення не завершує процес стимулювання. Отримані результати та нові дані про стан підприємства формують інформаційну основу для наступного оцінювання і, за необхідності, нового рішення.

Ризик-орієнтованість забезпечує врахування невизначеності не як відокремленої процедури, а під час аналізу альтернатив, сценарного прогнозування, вибору стимулюючих заходів та контролю результатів. У запропонованій системі цей принцип спирається на раніше обґрунтований ризик-орієнтований підхід до інвестиційної діяльності торговельних підприємств [16].

Інтегрованість характеризує взаємозв'язок аналітичних, прогнозних та управлінських процедур: результати оцінювання використовуються при формуванні управлінських дій, прогнозування – при підготовці альтернатив, а результати реалізації рішень повертаються до аналітичного блоку системи.

Таким чином, зазначені принципи визначають не окремі вимоги до інвестиційного управління, а спосіб взаємодії складових системи: вона одночасно враховує фактичний стан підприємства, допускає перегляд прийнятих рішень, орієнтується на можливі майбутні зміни та забезпечує повторюваність управлінського циклу.

З урахуванням визначених передумов і принципів концептуальну модель адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельного підприємства доцільно представити як взаємодію аналітичного, адаптивно-проактивного та реалізаційно-контрольного блоків (рис. 1).



Зворотний зв'язок: оновлення інформаційної бази та наступний управлінський

Рис. 1. Концептуальна модель адаптивно-проактивної системи стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована модель відрізняється від послідовної схеми управління тим, що її елементи об'єднані зворотним зв'язком, а формування управлінського рішення відбувається на основі одночасного використання двох часових орієнтирів. Адаптивний контур опрацьовує інформацію про фактичні зміни, тоді як проактивний формує підстави для дій щодо змін, які ще не реалізувалися, але можуть вплинути на інвестиційну діяльність підприємства.

Аналітичний блок забезпечує вихідну інформацію для обох контурів. ІІД використовується в ньому як інтегрована характеристика поточного стану інвестиційної діяльності, однак його значення не виконує функції автоматичного критерію вибору конкретного рішення. Однаковий рівень ІІД може супроводжуватися різними тенденціями зовнішнього середовища, структурою ризиків та ресурсними можливостями підприємства, а отже – потребувати різних управлінських дій.

Тому перехід від оцінювання до рішення здійснюється шляхом поєднання інформації про поточний стан підприємства з результатами аналізу середовища, сценарного прогнозування та оцінювання ризиків. Після реалізації обраних заходів результати моніторингу та повторного оцінювання повертаються до аналітичного блоку, що забезпечує оновлення інформаційної основи та продовження управлінського циклу.

Адаптивний і проактивний контури реалізують різну часову логіку управління інвестиційною діяльністю. Перший активується у відповідь на зміни, які вже зафіксовані в показниках діяльності підприємства або параметрах середовища його функціонування. Другий орієнтований на сигнали про зміни, які ще не реалізувалися, але можуть вплинути на доцільність, масштаби або напрями майбутніх інвестицій. Основні функціональні відмінності між контурами систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика адаптивного та проактивного контурів управління

Ознака	Адаптивний контур	Проактивний контур
Управлінський сигнал	Зафіксована зміна стану підприємства або умов його функціонування	Ранній сигнал про потенційну зміну, можливість або загрозу
Часова орієнтація	Поточний стан та зміни, що вже відбулися	Альтернативні майбутні стани середовища
Основне завдання	Привести параметри інвестиційного рішення у відповідність до нових фактичних умов	Підготувати варіанти інвестиційних дій до настання прогнозованих змін
Інформаційна основа	Динаміка ІІД та його складових, фактичні результати, виявлені відхилення, зміни середовища	Тенденції середовища, ранні сигнали, сценарії, потенційні ризики та можливості
Характер управлінських дій	Коригувальний	Превентивний та випереджувальний
Приклад управлінської дії	Перегляд обсягу інвестицій у разі фактичного погіршення ліквідності	Підготовка альтернативних логістичних рішень у разі очікуваного зростання ризику порушення ланцюгів постачання

Джерело: розроблено авторами.

Адаптивний контур передбачає не пасивне пристосування до нових умов, а цілеспрямований перегляд параметрів інвестиційного рішення на основі отриманої фактичної інформації. Підставою для його активізації можуть бути зміни інтегрального значення ІІД або його окремих складових, відхилення фактичних результатів реалізації інвестицій від очікуваних, а також суттєві зміни зовнішніх умов. Залежно від характеру виявленого сигналу

управлінська реакція може передбачати зміну строків, масштабів чи пріоритетності інвестицій, перерозподіл ресурсів або коригування комплексу стимулюючих заходів.

Проактивний контур зміщує момент формування управлінської реакції на період, що передує безпосередньому впливу прогнозованої зміни. Його завдання полягає не в обов'язковому достроковому здійсненні інвестиції, а у завчасному формуванні готовності до альтернативних варіантів розвитку подій. Так, очікуване посилення логістичних ризиків може стати підставою для підготовки альтернативних каналів постачання; прогнозоване зростання ролі цифрових каналів продажу – для прискореної підготовки відповідних інвестиційних проєктів; можливі зміни умов фінансування – для попереднього опрацювання альтернативних джерел залучення капіталу.

Таким чином, відмінність між контурами визначається насамперед моментом виникнення управлінської реакції та характером інформації, що її ініціює. Водночас вони не функціонують ізольовано: підготовлене в межах проактивного контуру рішення після зміни фактичних умов може бути реалізоване та надалі коригуватися адаптивним контуром. Саме їх взаємодія забезпечує поєднання поточної гнучкості з готовністю підприємства до можливих майбутніх змін.

Взаємодія адаптивного та проактивного контурів потребує інформаційної основи, яка поєднує дані про фактичний стан інвестиційної діяльності підприємства з інформацією про внутрішні можливості та потенційні зміни зовнішнього середовища. Тому інформаційно-аналітичне забезпечення системи не обмежується розрахунком окремого показника, а формується з кількох взаємопов'язаних складових (табл. 2).

Таблиця 2

Інформаційно-аналітичні складові формування управлінського рішення

Інформаційно-аналітична складова	Функціональне призначення в системі
Індекс інвестиційної доцільності	Формує інтегровану характеристику поточного стану інвестиційної діяльності підприємства та дає змогу виявляти зміни, що потребують управлінської уваги
Аналіз внутрішнього середовища	Визначає ресурсні та функціональні можливості підприємства для реалізації інвестиційних рішень
Аналіз зовнішнього середовища	Виявляє зміни економічних, конкурентних, регуляторних, фінансових, технологічних та інших умов функціонування підприємства
Оцінювання ризиків	Дає змогу врахувати ймовірність і потенційні наслідки несприятливих подій під час формування та вибору варіантів інвестиційних дій
Сценарне прогнозування	Формує альтернативні варіанти майбутніх умов функціонування та інформаційну основу для підготовки відповідних управлінських дій
Моніторинг результатів	Забезпечує зіставлення отриманих результатів із очікуваними та формування інформації для коригування рішення або початку наступного управлінського циклу

Джерело: розроблено авторами.

Поєднання зазначених складових дозволяє використовувати в системі два типи інформації. Ретроспективна та поточна інформація характеризує фактичний стан інвестиційної діяльності й результати вже прийнятих рішень та є основою передусім для адаптивного контуру. Прогнозна інформація відображає можливі зміни середовища, ризики та альтернативні сценарії і забезпечує функціонування проактивного контуру.

При цьому ІІД виконує роль інтегрованої характеристики стану інвестиційної діяльності, але не замінює аналізу причин виявлених змін. Наприклад, однакове зниження ІІД може бути

пов'язане з різними складовими – інвестиційною активністю, фінансовою ефективністю або фінансовою стійкістю – і, відповідно, потребувати різних управлінських дій. Аналогічно прогнозована зміна зовнішнього середовища не визначає рішення автоматично, а оцінюється з урахуванням поточного стану та внутрішніх можливостей підприємства.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення виконує в адаптивно-проактивній системі зв'язувальну функцію між оцінюванням стану підприємства, прогнозуванням змін та формуванням управлінського рішення, забезпечуючи перехід від накопичення інформації до вибору конкретних управлінських дій.

Концептуальна модель характеризує склад і взаємозв'язки елементів адаптивно-проактивної системи, тоді як механізм її функціонування визначає порядок перетворення аналітичної та прогнозної інформації на управлінські дії та подальше оновлення рішень.

Механізм функціонування системи доцільно представити у вигляді такої базової послідовності взаємопов'язаних етапів:

формування та оновлення інформаційної бази → оцінювання поточного стану інвестиційної діяльності та визначення ІІД → аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища → паралельне формування адаптивних і проактивних управлінських сигналів → сценарне прогнозування та оцінювання ризиків → формування можливих варіантів управлінських дій → узгодження варіанта дій із поточним рівнем ІІД, сценарієм розвитку та рівнем ризику → вибір стратегії стимулювання і формування комплексу відповідних заходів → реалізація інвестиційного рішення → моніторинг результатів та змін середовища → повторне оцінювання стану інвестиційної діяльності та ІІД → оновлення інформаційної бази і початок наступного циклу.

На етапі формування управлінських сигналів адаптивний напрям передбачає виявлення фактичних змін, відхилень і проблемних складових, тоді як проактивний – виявлення тенденцій, потенційних можливостей і загроз.

Особливістю цього механізму є відсутність жорсткої прив'язки нового управлінського рішення виключно до погіршення фактичних показників. Якщо результати поточної діяльності не потребують коригування, адаптивний контур може не ініціювати зміни параметрів уже прийнятого рішення, однак проактивний контур продовжує аналізувати можливі майбутні зміни середовища. Тому стабільність поточного стану не припиняє функціонування системи.

Запропонована послідовність також не передбачає механічного переходу від одного етапу до іншого. Надходження нової суттєвої інформації на будь-якій стадії може бути підставою для повернення до попередніх аналітичних процедур, перегляду сценарних припущень або уточнення комплексу стимулюючих заходів. У такий спосіб циклічність системи поєднується з можливістю оперативного коригування рішень.

Комплекс стимулюючих заходів у межах адаптивно-проактивної системи формується як результат узгодження поточного стану інвестиційної діяльності підприємства, виявлених внутрішніх обмежень, прогнозованого сценарію розвитку та рівня ризику. Тому склад і інтенсивність застосування таких заходів не можуть бути однаковими для підприємств із різним рівнем інвестиційної доцільності та різними умовами функціонування.

Основними напрямами стимулювання можуть бути:

- підтримання фінансової стійкості та необхідного рівня ліквідності;
- диверсифікація джерел фінансування інвестицій;
- розвиток та модернізація логістичної інфраструктури;
- цифрова трансформація бізнес-процесів;
- розвиток омніканальних моделей взаємодії зі споживачами;
- підвищення енергетичної стійкості;
- оптимізація операційних процесів;
- розвиток людського капіталу;
- формування резервних та альтернативних логістичних рішень.

Зазначені напрями не утворюють універсального набору заходів, який має застосовуватися одночасно. Їх вибір залежить від того, яка саме складова обмежує інвестиційні можливості підприємства і який характер мають очікувані зміни середовища. Наприклад, за достатньої фінансової стійкості та сприятливих умов фінансування використання боргового капіталу може підтримувати прискорення інвестицій, тоді як за погіршення ліквідності збільшення боргового навантаження може посилювати фінансовий ризик.

Подібним чином рішення щодо масштабування торговельної мережі, розвитку логістичної інфраструктури або прискорення цифрових інвестицій має оцінюватися не ізольовано, а відповідно до поточного рівня ІІД, прогнозованого сценарію та ризикових обмежень. За сприятливого поєднання цих параметрів можливе розширення інвестиційної активності, тоді як за негативної зміни сценарних умов пріоритет може зміщуватися на селективні або стабілізаційні заходи.

Отже, функція системи полягає не у визначенні єдиного набору «найкращих» стимулів, а у диференційованому формуванні комплексу управлінських дій відповідно до конкретної комбінації стану підприємства та очікуваних умов його функціонування.

Сценарне прогнозування забезпечує включення майбутньої невизначеності у процес формування інвестиційного рішення. Його завдання полягає не в точному передбаченні одного майбутнього стану, а у формуванні кількох обґрунтованих варіантів зміни середовища та оцінюванні їх можливого впливу на інвестиційну діяльність підприємства.

Для практичного використання в адаптивно-проактивній системі доцільно формувати три базові сценарії:

песимістичний – передбачає посилення несприятливих чинників, зокрема погіршення умов фінансування, скорочення попиту, зростання логістичних чи енергетичних ризиків та інших обмежень інвестиційної діяльності;

базовий – виходить із відносного збереження основних тенденцій та відсутності значних додаткових позитивних або негативних шоків;

оптимістичний – передбачає поліпшення економічних умов, розширення доступу до фінансових ресурсів, позитивну динаміку попиту та послаблення частини зовнішніх обмежень.

Сценарій не визначає управлінську стратегію самостійно. Його доцільно розглядати у взаємозв'язку з поточним рівнем ІІД та рівнем ризику. Саме поєднання цих параметрів формує основу для диференційованого вибору стратегій стимулювання інвестиційної діяльності.

Так, високий рівень ІІД за песимістичного сценарію не обов'язково означає необхідність згортання інвестицій. Підприємство може зосередитися на утриманні досягнутих позицій, підтриманні ефективності наявних інвестицій та селективній реалізації проєктів із прийнятним рівнем ризику. Натомість середній рівень ІІД за оптимістичного сценарію може створювати передумови для більш активного інвестування у напрями, здатні усунути внутрішні обмеження та перевести підприємство до вищого рівня інвестиційної спроможності.

Таким чином, сценарне прогнозування виконує в системі дві взаємопов'язані функції. По-перше, воно розширює інформаційну основу управлінського рішення за межі фактичного стану підприємства. По-друге, забезпечує проактивний характер управління, оскільки дозволяє завчасно підготувати альтернативні варіанти інвестиційної поведінки залежно від того, який із можливих сценаріїв починає реалізовуватися.

Ризик-орієнтоване забезпечення в запропонованій системі виконує допоміжну, але наскрізну функцію. Його призначення полягає у врахуванні невизначеності під час формування сценаріїв, вибору варіантів управлінських дій, визначення стимулюючих заходів та оцінювання результатів їх реалізації.

Методичні засади ризик-орієнтованого підходу до інвестиційної діяльності торговельних підприємств були обґрунтовані в попередньому дослідженні [16]. У межах цієї статті ризик-орієнтований компонент не розглядається як самостійний результат, а інтегрується в адаптивно-проактивний управлінський цикл.

Практично це означає, що для суттєвих ризиків можуть визначатися показники моніторингу та граничні значення, зміна яких слугує сигналом для перегляду сценарних припущень, параметрів інвестиційного рішення або комплексу стимулюючих заходів. Таким чином, оцінювання ризику використовується не лише на етапі підготовки інвестиційного рішення, а супроводжує його реалізацію та подальше коригування.

Ризик-орієнтована складова не підміняє адаптивно-проактивну систему і не зводить управління інвестиційною діяльністю до мінімізації ризиків. Її функція полягає у забезпеченні обґрунтованого співвідношення між очікуваними можливостями, допустимим рівнем невизначеності та здатністю підприємства реалізувати відповідне інвестиційне рішення.

Наукова відмінність запропонованого підходу полягає не в окремому застосуванні адаптивного управління, сценарного прогнозування, Індексу інвестиційної доцільності, ризик-орієнтованого супроводу чи моніторингу результатів. Кожен із цих елементів має самостійне теоретичне або методичне підґрунтя. Відмінність полягає у способі їх функціонального поєднання в межах єдиного повторюваного процесу формування, реалізації та коригування інвестиційних рішень торговельного підприємства.

Отримані результати розвивають положення концепції динамічних спроможностей щодо виявлення змін, використання можливостей та реконфігурації ресурсів підприємства [7], конкретизуючи їх стосовно процесу формування інвестиційних рішень торговельних підприємств. Запропоноване розмежування адаптивного і проактивного контурів узгоджується з підходом до організаційної стійкості як поєднання спроможностей до передбачення, реагування та адаптації [1], тоді як включення альтернативних сценаріїв відповідає логіці прийняття рішень за умов високої невизначеності [6; 12]. Водночас запропонований підхід доповнює зазначені концепції шляхом їх інтеграції з оцінюванням поточного стану інвестиційної діяльності за ІІД, диференційованим вибором стимулюючих заходів та механізмом зворотного зв'язку в межах єдиного управлінського циклу.

У запропонованій системі оцінювання поточного стану за ІІД формує вихідну характеристику інвестиційної діяльності підприємства, аналіз середовища доповнює її інформацією про внутрішні обмеження та зовнішні зміни, адаптивний контур забезпечує реагування на фактичні відхилення, а проактивний – підготовку до можливих майбутніх змін. Сценарне прогнозування та оцінювання ризиків розширюють основу для вибору управлінських дій, після чого сформований комплекс стимулюючих заходів реалізується, контролюється та, за результатами повторного оцінювання, коригується.

Отже, логіку функціонування системи можна узагальнити таким чином:

оцінювання поточного стану → аналіз внутрішніх і зовнішніх змін → адаптивна та проактивна інтерпретація сигналів → сценарне прогнозування та врахування ризиків → формування варіантів дій → вибір і реалізація стимулюючих заходів → моніторинг → повторне оцінювання та коригування.

Практична відмінність підходу полягає в тому, що управлінське рішення формується не лише на основі відповіді на питання про поточну доцільність інвестування. Система дозволяє одночасно визначати, які напрями інвестування відповідають поточному стану підприємства, за яких сценарних умов їх доцільно реалізовувати, який рівень ризику супроводжує відповідні дії та які зміни мають стати підставою для перегляду прийнятого рішення.

Для умов поствоєнного відновлення України така логіка має особливе значення через можливу нерівномірність відновлення споживчого попиту, значну потребу торговельних підприємств у капіталі, відмінності у доступності джерел фінансування, трансформацію логістичних та енергетичних умов і збереження високої невизначеності зовнішнього середовища. За таких обставин здатність не лише прийняти інвестиційне рішення, а й завчасно

визначити умови його перегляду стає важливою складовою стійкості та розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження обґрунтовано доцільність переходу від переважно періодичного та реактивного управління інвестиційною діяльністю торговельних підприємств до підходу, який поєднує реагування на фактичні зміни з підготовкою до можливих майбутніх трансформацій середовища.

У результаті дослідження сформовано адаптивно-проактивну систему стимулювання інвестиційної діяльності торговельних підприємств, побудовану як безперервний управлінський цикл. Її логіка ґрунтується на поєднанні оцінювання поточного стану інвестиційної діяльності підприємства, аналізу внутрішніх і зовнішніх змін, адаптивної та проактивної інтерпретації управлінських сигналів, сценарного прогнозування, врахування ризиків, формування відповідних варіантів дій, реалізації стимулюючих заходів та подальшого моніторингу їх результатів.

Встановлено функціональну відмінність між адаптивним і проактивним контурами системи. Адаптивний контур орієнтований на перегляд параметрів інвестиційного рішення після виявлення фактичних змін у стані підприємства або середовищі його функціонування. Проактивний контур забезпечує завчасну підготовку управлінських дій на основі ранніх сигналів, альтернативних сценаріїв та оцінювання потенційних ризиків і можливостей.

Обґрунтовано використання Індексу інвестиційної доцільності як інтегрованої характеристики поточного стану інвестиційної діяльності, але не як автоматичного критерію вибору конкретної стратегії. Управлінське рішення має формуватися з урахуванням поєднання рівня ІІД, внутрішніх можливостей підприємства, прогнозованого сценарію розвитку та ризикових обмежень.

Науковий результат дослідження полягає у функціональному поєднанні зазначених елементів у межах єдиного повторюваного процесу формування, реалізації, контролю та коригування інвестиційних рішень. Такий підхід дає змогу розглядати стимулювання інвестиційної діяльності не як сукупність відокремлених інструментів, а як систему, здатну змінювати управлінські дії відповідно до фактичного стану підприємства та очікуваних змін середовища.

Практичне значення запропонованої системи полягає у можливості її використання керівниками та функціональними підрозділами торговельних підприємств для диференційованого вибору напрямів і масштабів інвестування, визначення доцільних стимулюючих заходів, підготовки альтернативних рішень та встановлення умов, за яких прийнята інвестиційна політика потребує перегляду.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методичного інструментарію вибору стратегій стимулювання інвестиційної діяльності залежно від поєднання рівня Індексу інвестиційної доцільності, сценарію розвитку зовнішнього середовища та рівня ризику, а також з апробацією запропонованої системи на даних торговельних підприємств різних форматів і масштабів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.

2. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10–11. P. 1105–1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

3. European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. *A transition pathway for a more resilient, digital and green retail ecosystem*. Publications Office of the European Union, 2024. DOI: 10.2873/08359.

4. OECD. *SMEs in the era of hybrid retail: Evidence from an OECD D4SME survey*. OECD SME and Entrepreneurship Papers. 2023. No. 41. OECD Publishing. DOI: 10.1787/882f30b0-en.

5. Song S., Shi X., Tappia E., Song G., Melacini M., Cheng T. C. E. Why does omni-channel allow retailers to foster supply chain resilience? Evidence from sequential mixed methods research. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2024. Vol. 27, No. 9. P. 1505–1528. DOI: 10.1080/13675567.2022.2159350.

6. Stanton M. C. B., Roelich K. Decision making under deep uncertainties: A review of the applicability of methods in practice. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 171. Art. 120939. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120939.

7. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.

8. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.

9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

10. Torres R., Sidorova A., Jones M. C. Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*. 2018. Vol. 55, No. 7. P. 822–839. DOI: 10.1016/j.im.2018.03.010.

11. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

12. Wright G., Cairns G., O'Brien F. A., Goodwin P. Scenario analysis to support decision making in addressing wicked problems: Pitfalls and potential. *European Journal of Operational Research*. 2019. Vol. 278, No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1016/j.ejor.2018.08.035.

13. Мазур І. І., Сазонов Р. Ю. Кількісний аналіз ефективності стимулювання інвестицій в торговельних підприємствах України. Економіка та суспільство. 2025. № 78. С. 721–733. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-96.

14. Сазонов Р. Ю. Вплив досвіду розвинених країн світу на розвиток інвестиційної діяльності в сфері торгівлі України. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. № 7. С. 154–162. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10107.

15. Сазонов Р. Ю. Пріоритети стимулювання розвитку інвестиційної діяльності сфери торгівлі України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 5. С. 137–143. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.5.137.

16. Сазонов Р. Ю. Ризикоорієнтований підхід щодо підвищення ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2025. № 2(227). С. 73–79. DOI: 10.17721/1728-2667.2025/227-2/9.

REFERENCES

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research, 13*, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2024). *A transition pathway for a more resilient, digital and green retail ecosystem*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2873/08359

Mazur, I. I., & Sazonov, R. Yu. (2025). Kilkisnyi analiz efektyvnosti stymuliuvannia investytsii v torhovelnykh pidpryiemstvakh Ukrainy [Quantitative analysis of the efficiency of stimulating investments in trade enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo, 78*, 721–733. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-96

OECD. (2023). *SMEs in the era of hybrid retail: Evidence from an OECD D4SME survey* (OECD SME and Entrepreneurship Papers No. 41). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/882f30b0-en

Sazonov, R. Yu. (2024a). Vplyv dosvidu rozvynenykh krain svitu na rozvytok investytsiinoi diialnosti v sferi torhivli Ukrainy [The influence of the experience of developed countries on the development of investment activity in the field of trade in Ukraine]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, (7), 154–162. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10107

Sazonov, R. Yu. (2024b). Priorytety stymuliuvannia rozvytku investytsiinoi diialnosti sfery torhivli Ukrainy [Priorities for stimulating the development of investment activity in the trade sector of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (5), 137–143. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.137

Sazonov, R. Yu. (2025). Ryzykooriientovanyi pidkhid shchodo pidvyshchennia efektyvnosti investytsiinoi diialnosti torhovelnykh pidpryiemstv [A risk-oriented approach to enhancing the efficiency of investment activities in trade enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, 2*(227), 73–79. https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/9

Song, S., Shi, X., Tappia, E., Song, G., Melacini, M., & Cheng, T. C. E. (2024). Why does omni-channel allow retailers to foster supply chain resilience? Evidence from sequential mixed methods research. *International Journal of Logistics Research and Applications, 27*(9), 1505–1528. https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2159350

Stanton, M. C. B., & Roelich, K. (2021). Decision making under deep uncertainties: A review of the applicability of methods in practice. *Technological Forecasting and Social Change, 171*, 120939. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120939

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management, 55*(7), 822–839. https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.010

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Mazur, I. & Sazonov, R. (2026). Formation of an adaptive-proactive system for stimulating the investment activity of trade enterprises. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 312-327. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-22

Wright, G., Cairns, G., O'Brien, F. A., & Goodwin, P. (2019). Scenario analysis to support decision making in addressing wicked problems: Pitfalls and potential. *European Journal of Operational Research*, *278*(1), 3–19. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.08.035

FORMATION OF AN ADAPTIVE-PROACTIVE SYSTEM FOR STIMULATING THE INVESTMENT ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES

Iryna Mazur
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine

Roman Sazonov
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine

The study aims to theoretically substantiate and develop an adaptive-proactive system for stimulating the investment activity of trade enterprises that combines responses to actual changes with preparation for possible future transformations of their operating environment.

The theoretical framework draws on dynamic capabilities, organisational resilience, scenario-based and risk-oriented management. The study applies systems and structural-functional approaches, analysis and synthesis, comparison, generalisation, and managerial process modelling. The Investment Feasibility Index, which characterises the current state of a trade enterprise's investment activity, serves as the analytical basis.

An adaptive-proactive system operating as a continuous management cycle has been developed. The adaptive loop revises investment decisions in response to actual changes, whereas the proactive loop identifies potential opportunities and threats in advance and prepares alternative courses of action. The system integrates current-state assessment, analysis of the internal and external environment, scenario forecasting, risk assessment, stimulation measures, monitoring, and feedback.

The system enables differentiation of investment directions, scale, and stimulation measures according to the enterprise's current state, anticipated scenario, and risk level, while establishing conditions for revising adopted decisions.

The scientific value lies in integrating adaptive and proactive management with investment feasibility assessment, scenario forecasting, and risk-oriented support within a recurring process of formulating, implementing, monitoring, and adjusting investment decisions at the trade-enterprise level.

Keywords: investment activity, trade enterprises, investment stimulation, adaptive management, proactive management, Investment Feasibility Index, scenario forecasting, investment risks, post-war recovery.