

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

**Всеукраїнська науково-практична конференція
«Сучасні тенденції та розвиток соціально-
економічних систем»**

*в межах реалізації проєкту Erasmus+ Jean Monnet Module
«Інституційні трансформації фінансової системи в епоху
цифрової економіки: досвід ЄС для України»
(Грантова Угода № 101127532).*

29 квітня 2026 р.
м. Харків

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем»: (в межах реалізації проєкту Erasmus+ Jean Monnet Module «Інституційні трансформації фінансової системи в епоху цифрової економіки: досвід ЄС для України» (Грантова Угода № 101127532): тези доповідей, 29 травня 2026 р. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2026.

Наведені тези пленарних та секційних доповідей за теоретичними та практичними результатами наукових досліджень і розробок. Представлені результати теоретичних і практичних досліджень у галузі економіки, управління, підприємництва, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, публічного управління, фінансової системи та облікових практик, а також правничих наук.

Відповідальний за випуск:

Власенко Т. А.

Роботи надруковані з авторських оригіналів, що надані оргкомітету, за авторської редакції.

Електронний варіант матеріалів конференції доступний на сайті конференції:

<http://www.kafepm.hneu.edu.ua/>

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| <u>Секція 1. Трансформація підприємництва: інновації, стратегії та соціальні виклики</u> | 15 |
| <i>Avramenko Yehor</i> | 15 |
| DIGITAL TRANSFORMATION OF A TRADE ENTERPRISE AS AN INNOVATIVE PROJECT: ESSENCE, METHODOLOGY, AND IMPLEMENTATION PRACTICE | |
| <i>Бащук Ірина</i> | 17 |
| ОБЛІК ТОРГОВЕЛЬНОЇ МАРКИ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НЕМАТЕРІАЛЬНОГО АКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА | |
| <i>Василенко Дарина Юріївна, Іванець І.В.</i> | 19 |
| DIGITAL GOVERNANCE: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ | |
| <i>Гусейнлі Шаміль Руфат</i> | 22 |
| РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | |
| <i>Дмітрієва Вікторія Миколаївна</i> | 24 |
| СУЧАСНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ | |
| <i>Жидик-Будько Роман Русланович</i> | 26 |
| УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ | |
| <i>Zaslavska Yevheniia Volodymyrivna</i> | 29 |
| ORGANIZATIONAL RESILIENCE MECHANISMS FOR BUSINESS STRUCTURES IN TURBULENT ENVIRONMENTS | |
| <i>Заславський Володимир Ілліч</i> | 31 |
| ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА | |
| <i>Калініченко Людмила Леонідівна, Котляр Олександра Володимирівна</i> | 33 |
| СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ДРАЙВЕР ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ | |
| <i>Karimli Aliyar</i> | 35 |
| STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE RESILIENCE | |
| <i>Кірієнко Катерина Віталіївна</i> | 37 |
| ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ | |
| <i>Kirychenko Daniil</i> | 39 |
| CONTEMPORARY PRACTICES OF INVESTMENT PROJECT JUSTIFICATION | |

ESG-критерії стає важливим фактором залучення інвестицій та формування позитивного іміджу компанії.

Важливими елементами підвищення ефективності є також стратегічне планування та застосування сучасних методів аналізу. Застосування SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу та інших аналітичних інструментів дає змогу підприємствам оцінити власні можливості, визначити конкурентні переваги та сформувавши ефективну стратегію розвитку [6]. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує досягнення поставлених цілей.

Таким чином, проблема підвищення ефективності діяльності сучасних вітчизняних підприємств має комплексний характер і охоплює різні аспекти функціонування організації: від цифровізації та інновацій до управління персоналом і логістики. Їх одночасне та взаємоузгоджене впровадження дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність праці, оптимізувати витрати та забезпечувати стійкий розвиток. У сучасних умовах особливого значення набуває саме інтеграція різних підходів, що дає змогу досягти синергійного ефекту та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на аналіз практичних шляхів узгодження окреслених напрямів та розробку рекомендацій щодо їх адаптації до умов трансформаційної економіки.

Перелік використаних джерел:

1. Кравченко О. М. Цифрова трансформація підприємств в умовах сучасної економіки України. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 45–49.
2. Литвиненко Н. В. Сучасні підходи до підвищення ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 120–125.
3. Бойко М. І., Савчук Л. М. Інноваційні технології як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 78–83.
4. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) Report, 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
5. McKinsey & Company. The Future of Productivity: Digital Transformation and Business Efficiency, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
6. Балабанова Л. В. SWOT аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник. Київ, 2023. 101 с.



УДК 658.152:355.01

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Жидик-Будько Роман Русланович, здобувач другого (магістерського) рівня, 1 рік навчання, ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця, roman.budko.27@gmail.com

Війна змінила умови функціонування підприємств в Україні, поставивши перед ними нові й жакливі виклики та загрози. Через високий рівень втрати частини активів, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, відсутність вмотивованого людського ресурсу та загальну нестабільність економічного середовища інвестиційна діяльність стала більш ризикованою. При цьому, інвестиції залишаються необхідною умовою збереження конкурентоспроможності підприємств, відновлення виробничих процесів, модернізації потужностей та адаптації бізнесу до нових умов існування. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки ефективне управління інвестиціями в турбулентний період стає не лише інструментом розвитку, а й важливим засобом їх збереження.

Згідно з Законом України «Про інвестиційну діяльність», інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний ефект [1].

Основною метою інвестиційної діяльності є визначення напрямів довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптація до змін зовнішнього середовища [2]. Під короткостроковими інвестиціями розуміють вкладення капіталу на період не більше ніж на 1 рік. Інвестиції можуть спрямовуватися на розвиток виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, цифровізацію бізнес-процесів, залучення людського капіталу, забезпечення безпеки та енергетичної стабільності підприємства. Особливого значення набувають такі напрями інвестування, які дозволяють підприємству швидко реагувати на кризові обставини та зберігати безперервність діяльності. З практичної точки зору, управління інвестиційною діяльністю під час війни має насамперед спиратися на переоцінку пріоритетів. Українські підприємства не можуть дозволити собі вкладати кошти лише у довгострокові проєкти з віддаленим економічним ефектом. У центрі уваги опиняються швидкі інвестиційні рішення. Вони надають перевагу прямому зниженню критичних ризиків. Наприклад, для виробничих підприємств практично важливими стають інвестиції в резервні джерела енергопостачання, системи автономного опалення, релокацію потужностей у безпечніші регіони, створення запасів сировини, цифровізацію управлінських процесів та оновлення логістичних маршрутів. Для торговельних і сервісних компаній значення мають інвестиції в онлайн-канали продажів, автоматизацію комунікації з клієнтами, кібербезпеку та адаптацію бізнес-моделі до нових потреб ринку.

Мета управління інвестиційною діяльністю підприємств передбачає вплив на подолання конкретних проблем, які безпосередньо загрожують їхньому функціонуванню. Основним завданням стає впровадження системи постійного моніторингу ризиків, щоб підприємство мало можливість завчасно виявляти загрози, пов'язані з безпековою ситуацією в регіоні, станом логістики, змінами цін, доступністю енергоресурсів чи фінансовою стійкістю контрагентів. Зазначені елементи управління дають змогу оперативно змінювати інвестиційні рішення та зупиняти вкладення ресурсів у проєкти, які в нових умовах уже втратили доцільність. Для зменшення впливу невизначеності важливо використовувати сценарне планування та заздалегідь готувати кілька моделей дій. Окремо – для ситуації стабільної роботи, окремо – для перебоїв у постачанні чи загострення безпекових ризиків. Такий підхід дозволить підприємству не повністю зупиняти інвестиційну активність, а скористатися шляхами її адаптації. Саме тому інвестиційна стратегія має бути гнучкою. Раніше кошти вкладалися переважно у масштабування бізнесу, а зараз високий пріоритет мають проєкти, які вирішують найгостріші проблеми підприємства [3]. До них належать: 1) забезпечення енергетичної автономності через генератори, акумуляторні системи або альтернативні джерела енергії. 2) Підвищення безперервної роботи завдяки цифровізації процесів. 3) Резервні канали зв'язку та автоматизації управління. 4) Зменшення логістичних ризиків шляхом планування нових маршрутів постачання. 5) Регіональна диверсифікація складів або часткова релокація.

Кожне підприємство, особливо під час воєнного стану, стикається з обмеженістю власних ресурсів. Тому, особливого значення набуває залучення зовнішнього фінансування у вигляді державних програм підтримки, грантів, пільгового кредитування та міжнародної допомоги [4]. Більша частина підприємств не має змоги реалізувати навіть кризові інвестиції за відсутності таких критично важливих програм. При цьому доцільно спрямовувати кошти передусім у проєкти з високою адаптивністю, які можна швидко масштабувати, видозмінити або переорієнтувати залежно від розвитку подій у зовнішньому середовищі. Саме вони дозволяють знизити ризик втрати вкладених ресурсів. Важливо звернути увагу на посилення фінансового контролю за реалізацією інвестиційних рішень. Перевитрати, затримки або неефективне використання грошових ресурсів можуть суттєво погіршити загальний стан підприємства. Вирішенням є регулярний контроль строків реалізації планів, фактичної вартості проєктів, джерел покриття витрат і реального результату інвестицій. Додатковим інструментом вирішення інвестиційних проблем є співпраця з міжнародними або українськими фондами.

Робота з ними полягає не лише в забезпеченні фінансовою підтримкою, а й в отриманні доступу до нових технологій, консультацій, обладнання та зовнішніх ринків. Ефективне управління інвестиційною діяльністю в умовах воєнного стану полягає у поєднанні постійного аналізу ризиків, гнучкого планування, жорсткого фінансового контролю та залучення зовнішніх ресурсів. Саме тому безпомилкова інвестиційна діяльність забезпечує реальну стійкість підприємства.

Згідно з інформацією Головного управління статистики у Харківській області та Головного управління статистики у Львівській області, суттєву регіональну диференціацію капітальних інвестицій за джерелами фінансування маємо протягом січня-вересня 2025 року. Загальний обсяг капітальних інвестицій у Львівській області становив 28 707 649 тис. грн, тоді як у Харківській області – 12 800 077 тис. грн. Тобто Львівська область перевищувала Харківську на 15 907 572 тис. грн, або у 2,24 раза. Водночас найбільш помітні відмінності спостерігаються саме у структурі джерел фінансування. Так, у Львівській області домінували власні кошти підприємств і організацій – 19 172 916 тис. грн (66,8 %), тоді як у Харківській області цей показник становив 5 056 000 тис. грн (39,5 %), тобто різниця сягала 14 116 916 тис. грн та 27,3 відсоткові пункти відповідно. Натомість у Харківській області значно вищою була роль бюджетних ресурсів: за рахунок державного бюджету профінансовано 2 250 223 тис. грн (17,6 %) проти 1 164 504 тис. грн (4,1 %) у Львівській області, а за рахунок місцевих бюджетів – 3 895 286 тис. грн (30,4 %) проти 1 328 649 тис. грн (4,6 %). У сукупності частка бюджетного фінансування у Харківській області досягала 48,0 %, тоді як у Львівській – лише 8,7 %, тобто відхилення становило 39,3 відсоткові пункти. Львівська область мала вищі показники за іншими небюджетними джерелами: кредити банків та інші позики становили 1 856 216 тис. грн (6,5 %) проти 410 669 тис. грн (3,2 %) у Харківській області; кошти населення на будівництво житла – 3 110 835 тис. грн (10,8 %) проти 464 445 тис. грн (3,6 %). Також, згідно оприлюднених даних щодо коштів інвесторів-нерезидентів у Львівській області показник сягає рівня 399 395 тис. грн (1,4 %) та інших джерел фінансування – 1 675 134 тис. грн (5,8 %), тоді як у Харківській області ці показники не розкрито з міркувань статистичної конфіденційності [5, 6]. На підставі проаналізованих офіційних даних, ми дійшли висновку, що воєнний стан безпосередньо впливає як на обсяги, так і на структуру інвестування. Для Харківської області, яка зазнає значно вищого безпекового навантаження та ближча до зони активних бойових дій, характерною є нижча загальна інвестиційна активність і вища залежність від державної та місцевої бюджетної підтримки, тоді як у відносно безпечнішій Львівській області інвестиційний процес більшою мірою спирається на власні кошти бізнесу, банківське кредитування, кошти населення та інші ринкові джерела фінансування.

Таким чином, ми дійшли висновку, що в умовах воєнного стану управління інвестиційною діяльністю підприємств набуває критично важливого значення. Інвестиції забезпечують збереження безперервності діяльності, адаптацію бізнесу до складних умов функціонування. Війна суттєво ускладнила інвестиційні процеси через зростання ризиків, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмеження доступу до фінансових ресурсів, зниження попиту та загальну економічну нестабільність. Підприємства змушені змінювати пріоритети інвестування, зосереджуючи увагу на напрямках, пов'язаних із безпекою, енергетичною автономністю, цифровізацією, релокацією, збереженням персоналу та підтриманням операційної діяльності.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України. Про інвестиційну діяльність.
[URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text)
2. Єрмак А.П. Удосконалення стратегічного планування інвестиційної діяльності в Україні в умовах євроінтеграції: дис. ... д-ра філософії: 281 Публічне управління та адміністрування / Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. Київ, 2025. 226 с.

3. Галайда М.В. Впровадження бізнес-планування для розширення діяльності підприємства: кваліфікац. робота бакалавра: 073 Менеджмент / Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2025. 60 с.

4. Kovalchuk N., Vatamaniuk K. Фінансування малого бізнесу в Україні в умовах війни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Т. 4, № 3. С. 11–20.

5. Головне управління статистики у Харківській області. Архів. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у січні–вересні 2025 року. URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/2025kapinvzadgerelami/4882-arkhiv-kapitalni-investitsiji-za-dzherelami-finansuvannya-u-sichni-veresni-2025-roku>

6. Головне управління статистики у Львівській області. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування у Львівській області у січні–вересні 2025 року. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?271116



UDC 005.334:005.521

ORGANIZATIONAL RESILIENCE MECHANISMS FOR BUSINESS STRUCTURES IN TURBULENT ENVIRONMENTS

Zaslavska Yevheniia Volodymyrivna, PhD student, Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, yevheniazaslavska@gmail.com

Modern business structures operate in an environment characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA), as well as newer dimensions of brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility (BANI) [1]. In such conditions, the question is no longer whether enterprises will face disruption, but how they absorb, adapt to, and transform in response to it. Organizational resilience has therefore emerged as a central construct in management theory and practice, reframing the goal of transformation management from restoring equilibrium to building continuous adaptive capacity.

Despite the growing body of literature, resilience is often used interchangeably with related terms such as robustness, agility, and adaptability, obscuring the practical mechanisms that produce it.

The purpose of this paper is to conceptualize organizational resilience as a distinct managerial category and to systematize the mechanisms through which business structures develop it in turbulent environments.

Main findings. Organizational resilience can be defined as a meta-capability that enables an organization to anticipate threats, cope effectively with adverse events, and adapt to changing conditions while preserving its core purpose and value-creating capability [2]. This definition highlights three features. First, resilience is a capacity, not an outcome: it exists before a shock and is revealed during and after it. Second, it is process-based: Duchek S. [2] distinguishes the anticipation, coping, and adaptation stages, each requiring different managerial capabilities. Third, it is transformational: resilient organizations do not merely bounce back to the pre-shock state but reconfigure themselves to operate under new conditions [3].

The distinction from adjacent concepts is important for management practice. Robustness refers to the ability to withstand disturbance without changing, whereas resilience accepts that change is necessary. Agility emphasizes speed of response, whereas resilience emphasizes depth and durability. Conz E. and Magnani G. [4] show that resilience operates through both an absorptive path (absorbing disturbances) and an adaptive path (reconfiguring to new conditions); the managerial challenge is to integrate both rather than to privilege one over the other.

Based on a synthesis of theoretical and empirical literature, five interrelated mechanisms constitute the core architecture of organizational resilience in turbulent environments.

1. Financial and operational buffers. Resilient structures maintain reserves that exceed normal operational requirements – liquidity, inventory, redundant production capacity, backup power, and