

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

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).*

These examples illustrate key factors for failure: lack of market understanding, lack of flexibility, product mismatches, and internal corporate barriers that prevent effective innovation. Often, large companies try to apply the same rules to startups as to their core business, which is a fatal mistake.

References:

1. Дрималовська Х. В., Жигadlo О. І. Сучасні тенденції розвитку стартапів: вітчизняний та міжнародний досвід. *Причорноморські економічні студії*. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/40_2019/18.pdf.
2. Ковальова А. М. Підходи до створення успішного стартапу: світовий досвід. *Confcontact*. URL: http://confcontact.com/2014_02_meshko/37_Kovalyova.htm.
3. Котлик А. В., Джамаль Я. Стартап-акселератори як спосіб активізації корпоративних інновацій. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 29 – 30 березня 2018 року)*. Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 55 – 56.
4. Чепка В. В., Шеремет Б. О. Корпоративні акселератори: світовий досвід. *Офіційний сайт КНЕУ*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fed8b063-fe92-454e-b95a-9d6ec7edaf22/content>.
5. European startup network. URL: <http://europeanstartupnetwork.eu/vision>.
6. Kotlyk A., Liu L., Liu Y. Innovations as a way to adapt to uncertainty conditions. *Science in the modern world: innovations and challenges*. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2024. Pp. 413-417. URL: <https://sci-conf.com.ua/i-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-27-29-09-2024-toronto-kanada-arhiv>.
7. Merenysh S., Mokin A. 5 Stages of Startup Development: Step-by-Stepguide. *Clockwise blog*. URL: <https://clockwise.software/blog/5-stages-of-startup-development>.
8. O'Reilly C. A., Tushman M. L. *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Redwood City: Stanford University Press, 2021. 312 p.
9. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. NY: Crown Business, 2011. 336 p.
10. Weiblen T., Chesbrough H. W. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*. 2015. Vol. 57(2). P. 66–90.



УДК 005.95/.96:658.114

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Кривобок Катерина Володимирівна, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, kateryna.krivobok@hneu.net

Рекалова Аліна Сергіївна, здобувач першого бакалаврського рівня 4 курсу Науково-навчального інституту Менеджменту і маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Alina.Rekalova@hneu.net

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, зумовленої економічною нестабільністю, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та кризовими явищами. За таких умов особливого значення набуває здатність персоналу швидко адаптуватися до змін, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Недостатній рівень адаптивності працівників призводить до зниження продуктивності праці, опору змінам, погіршення психологічного клімату в колективі та втрати ринкових позицій. Водночас сучасні підходи до управління персоналом передбачають формування

гнучких компетенцій, розвиток емоційної стійкості та використання цифрових інструментів для його управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають розробка та обґрунтування ефективних заходів з підвищення адаптивності персоналу підприємства в умовах нестабільного середовища.

Теоретичним вивченням питань, пов'язаних з адаптацією персоналу підприємств та вдосконаленням системи розвитку персоналу, займалася велика кількість дослідників, а саме: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, І. Ансофф, У. Кинг, Д. Клиланд, Г. Геєць, В. Пономаренко, П. Друккер, Ф. Котлер, О. Ястремська, Р. Фатхутдінов та інші, однак, незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень у цій сфері, низка питань залишається недостатньо розкритою [1-3, 7].

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні є вельми складними, оскільки відбуваються в умовах воєнних дій, що спричиняє значну економічну нестабільність. Також значною проблемою є розвиток персоналу в сучасних умовах, бо велика кількість людей мігрувала або по країні, або за її межі, що призвело до нестачі кваліфікованих кадрів на ринку праці. Тож більшість підприємств намагається вирішити цю проблему, працевлаштовуючи студентів під час навчання, але це потребує значної адаптації персоналу. Також психологічний стан людей є вельми важливим для нормального виконання своїх службових обов'язків; відповідно, треба адаптувати людей до тих нестабільних умов праці, в яких вони зараз вимушені перебувати. Відповідно, всі ці аспекти вимагають значного процесу адаптивності до зовнішніх умов, які постійно змінюються, тож усе це зумовлює актуальність теми дослідження.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін і зростанням ризиків, адаптивність персоналу стає одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Вона визначає здатність працівників швидко реагувати на зміни, опановувати нові компетенції та ефективно діяти в нових умовах. Розглянемо основні особливості адаптивності персоналу, що краще застосовувати в сучасних умовах [1, 4, 6]:

1. Динамічність і гнучкість, адаптивність персоналу проявляються у здатності швидко змінювати поведінку, навички та підходи до виконання роботи відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає готовність до навчання та зміни професійних ролей.

2. Орієнтація на безперервне навчання, у нестабільному середовищі знання швидко застарівають, тому важливою особливістю є постійний розвиток персоналу: підвищення кваліфікації; освоєння нових цифрових технологій; розвиток soft skills.

3. Психологічна стійкість, адаптивність включають здатність працівників зберігати ефективність діяльності в умовах стресу, невизначеності та змін. Проявляється у: стресостійкості; емоційній стабільності; здатності працювати в кризових ситуаціях.

4. Готовність до змін та інновацій, адаптивний персонал характеризується позитивним ставленням до змін і відкритістю до нововведень, що включає: прийняття нових технологій; участь у змінах; ініціативність.

5. Інтеграція цифрових компетенцій, в умовах цифровізації важливою особливістю є володіння цифровими навичками: робота з інформаційними системами; використання онлайн-інструментів; аналітичне мислення.

6. Командна взаємодія та комунікація, адаптивність передбачають здатність ефективно працювати в команді, особливо в умовах дистанційної або змішаної роботи, відповідно, слід виділити важливі аспекти: комунікаційні навички; співпраця; взаємна підтримка.

7. Самоорганізація та відповідальність, працівники повинні бути здатні самостійно організувати свою діяльність та приймати рішення. Це включає: тайм-менеджмент; автономність; відповідальність за результати.

8. Швидкість реагування на зміни, в умовах нестабільності критичною є здатність оперативно реагувати на нові виклики, це буде проявлятися через: швидке прийняття рішень; адаптація до нових умов; мінімізація втрат.

9. Орієнтація на результат, адаптивний персонал зберігає ефективність навіть за змінних умов діяльності; вона характеризується: досягненням цілей; гнучкістю у виборі методів; продуктивністю.

Таким чином, адаптивність персоналу в умовах нестабільного середовища є

комплексною характеристикою, що поєднує професійні, психологічні та цифрові компетенції. Її формування є важливим напрямом сучасного управління персоналом і є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства. Адаптивність персоналу в умовах невизначеності — це не просто здатність «терпіти зміни», а динамічна компетенція, що дозволяє працівникам залишатися ефективними, коли правила гри змінюються щодня. Сьогодні адаптивність персоналу перестала бути просто «soft skill» і перетворилася на стратегічний ресурс для виживання бізнесу. В умовах війни, економічних коливань та стрімкого розвитку ІІІ, адаптивність набула специфічних рис [3, 5].

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим економічними кризами, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та геополітичними викликами. У таких умовах ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємства стає адаптивність персоналу, яка визначає здатність працівників швидко реагувати на зміни та ефективно функціонувати в нових умовах. Тож розглянемо більш докладно особливості адаптивності персоналу в сучасних умовах невизначеності: однією з перших ознак, яку слід виокремити, є комплексний характер адаптивності.

Сучасна адаптивність персоналу має багатовимірний характер і включає: професійну адаптивність (здатність до виконання нових функцій); психологічну адаптивність (стресостійкість, емоційна стабільність); соціальну адаптивність (взаємодія в колективі); цифрову адаптивність (володіння сучасними технологіями), тож все це свідчить про інтеграцію різних аспектів розвитку персоналу [2, 4, 7].

Також слід впроваджувати на підприємстві для адаптивності персоналу орієнтацію на безперервне навчання. У сучасних умовах знання швидко застарівають, що зумовлює необхідність постійного розвитку персоналу: підвищення кваліфікації; освоєння нових інструментів; розвиток гнучких навичок (soft skills) [4, 6].

Ключовою складовою на сьогодні є цифровізація адаптивності, в сучасних умовах вже неможливо розвиватися без сучасних технологій, тож важливою особливістю є зростання ролі цифрових компетенцій: використання інформаційних систем; робота з даними; онлайн-комунікації, отже цифрова адаптивність стає обов'язковою складовою сучасного працівника.

Слід сформувати у працівників усвідомлення зростання ролі психологічної стійкості, оскільки нестабільність середовища вимагає від персоналу здатності працювати в умовах стресу, швидко ухвалювати рішення та емоційно гнучко реагувати. Психологічна адаптивність безпосередньо впливає на продуктивність праці. Невід'ємною складовою на сьогодні є гнучкість організаційної поведінки, Сучасний працівник повинен: змінювати підходи до роботи; адаптуватися до нових ролей; працювати в різних форматах (офлайн, онлайн, гібрид). Також важливим є інноваційна спрямованість, адаптивний персонал: підтримує інновації; проявляє ініціативність; бере участь у змінах. Це важливий фактор конкурентоспроможності підприємства. Не слід забувати про розвиток самостійності та відповідальності. Постійно зростає значення самоорганізації, автономності, відповідальності за результати. Завжди актуальною для будь-якого підприємства є командна взаємодія в нових умовах. Актуальними є: дистанційна робота; міжфункціональні команди; цифрові комунікації. І дуже важливим є також швидкість адаптації до змін, ключовою характеристикою є здатність: швидко реагувати на зміни; мінімізувати ризики; ефективно діяти в умовах невизначеності [5, 7].

Таким чином, сучасні особливості адаптивності персоналу підприємства формуються під впливом нестабільного зовнішнього середовища та процесів цифровізації. Адаптивність набуває комплексного характеру, поєднуючи професійні, психологічні та цифрові компоненти. Її розвиток є необхідною умовою забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Проведене дослідження адаптивності персоналу підприємства в умовах нестабільного середовища дозволило визначити низку теоретичних і практичних аспектів, які потребують подальшого наукового опрацювання.

До перспективних напрямів подальших досліджень доцільно віднести: розробку методичних підходів до оцінювання адаптивності персоналу, зокрема створення інтегральних

показників та системи критеріїв, що дозволяють комплексно оцінювати рівень адаптації працівників до змін. Дослідження впливу цифровізації на адаптивність персоналу, включаючи аналіз ролі цифрових компетенцій, використання штучного інтелекту та автоматизації у процесах управління персоналом. Розробку моделей управління адаптивністю персоналу, що враховують особливості функціонування підприємств у кризових і нестабільних умовах. Дослідження ролі лідерства та управлінських стилів у формуванні адаптивної поведінки персоналу. Таким чином, подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на поглиблення теоретико-методичних засад управління адаптивністю персоналу, а також на розробку практичних інструментів, що забезпечують ефективне функціонування підприємств в умовах нестабільного середовища.

Перелік використаних джерел:

1. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding generation Z. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 131–136.
2. Lepeyko T., Pererva I., Zehetner-Hirtenlehner D. Formation of leadership style in the process of generations' transition: case of Austria and Ukraine. *Cross-Cultural Business Conference 2024 Resilience Redefined: Thriving Amidst Change 15th – 17th May 2024*. 2024. P. 26–27.
3. Mazorenko O., Kaitanskyi I., Billo Keita. Adoption of strategic decisions at the enterprise. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № (3). P. 152–158.
4. Артюшок В. С., Гринчук Ю. С., Сігаєва Т. Є. Адаптація стратегічного менеджменту до викликів глобальної економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12(40). С. 211–223.
5. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 190–199. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28115>
6. Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 2(44). С. 16–20. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19690>
7. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес-інформ*. 2016. № 12. С. 176–182.



УДК 005.8:005.334

BEYOND PROJECT EXECUTION: A STRATEGIC FRAMEWORK FOR MANAGING PROJECT FAILURE IN GLOBAL ENTERPRISES

Lu Wei, master student of 2nd year, S. Kuznets KhNUE, Kharkiv

Project management has long been viewed through a tactical lens: delivering outputs on time, within budget, and to specification. However, for global enterprises in dynamic industries, project failures have direct strategic consequences. These include erosion of market capitalization, loss of regulatory trust, talent attrition, and diminished capacity for innovation.

This paper addresses a fundamental management question: How can enterprises systematically transform project failure analysis into a source of strategic advantage? Rather than focusing on technical fixes, we propose a management framework grounded in classical and modern organizational theories. The central argument is that project failure management requires three interconnected shifts: from reactive problem-solving to proactive risk governance; from hierarchical control to agile decision architecture; from isolated project oversight to integrated strategic alignment.

Our theoretical framework integrates insights from both classical administrative theory and modern adaptive management models. Henri Fayol's General Management Theory provides the foundational functions of management: planning, organizing, commanding, coordinating, and