

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).*

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	

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

suppliers. While such redundancy reduces short-term efficiency, it creates the time and resources needed to adapt during crises. Monthly Business Outlook Surveys conducted by the National Bank of Ukraine throughout 2022–2024 document how Ukrainian enterprises systematically invested in backup power supplies and adjusted inventory management to maintain operations under recurring infrastructure disruption [5], illustrating buffer-building as an active resilience practice rather than a passive condition.

2. Digital and technological readiness. Prior investments in digital infrastructure – cloud systems, remote work capability, data platforms, digital sales channels – provide the flexibility to continue operations when physical environments are disrupted. Digital readiness functions as a precondition for rapid reconfiguration: enterprises that entered crises with mature digital foundations could redeploy operations within weeks, whereas those without such foundations faced longer adaptation cycles or operational discontinuity.

3. Adaptive leadership and decentralized decision-making. Turbulent conditions overwhelm centralized, hierarchical decision-making. Resilience requires leaders who can make rapid decisions under ambiguity, communicate transparently, and delegate authority to local units. According to Garcia [6], large-scale transformation efforts fail approximately 70% of the time, with common pitfalls including insufficient ambition-setting, weak employee engagement, poor execution discipline, and failure to sustain results. Adaptive leadership converts uncertainty from a paralyzing condition into a generative one.

4. Human capital and organizational climate. Employees are the operational interface through which resilience is realized. Mechanisms here include investment in cross-functional skills, maintenance of employment relationships during disruption, internal mobility, and an organizational climate in which employees can raise concerns and experiment without fear. Hillmann J. and Guenther E. [3] highlight human capital and learning capability as recurrent components of resilience constructs across the management literature.

5. Relational and ecosystem ties. No organization is resilient in isolation. Strong relationships with customers, suppliers, financial partners, business associations, and public institutions provide information, resources, and flexibility during disruption. Relational ties allow enterprises to reorganize supply chains, access emergency financing, and identify new markets at a speed that would be impossible through purely market-based transactions.

The five mechanisms are mutually reinforcing rather than substitutive. Financial buffers without adaptive leadership lead to hoarding; digital readiness without human capital yields tools no one uses; relational ties without operational reserves cannot translate into action. A resilience-oriented transformation management framework should therefore be designed as a portfolio of mechanisms, continuously maintained in stable periods rather than improvised during crises.

For management practice, three implications follow. First, resilience investments should be evaluated with the logic of optionality: their value lies in the futures they preserve, not in the efficiency gains they deliver today. Second, resilience requires pre-commitment: mechanisms developed after a shock begin arrive too late. Third, resilience is a property of the organization, not of any single function, and demands cross-functional ownership at the board and executive level.

Conclusions. Organizational resilience provides a conceptual and practical foundation for managing the transformation of business structures in turbulent environments. Conceptualized as a process capacity rather than a state, it integrates anticipation, coping, and adaptation into a continuous managerial discipline. The five identified mechanisms – financial and operational buffers, digital readiness, adaptive leadership, human capital, and relational ties – constitute an actionable architecture for building resilience. Further research should empirically test this framework across sectors and crisis types, develop diagnostic instruments for assessing resilience maturity, and examine how resilience mechanisms interact with institutional and policy contexts in emerging economies. Such work would help close the gap between resilience as a widely cited concept and resilience as a systematically managed capability.

References:

1. Salun M., Zaslavska K. Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI. *Proceedings of 10th Socratic Lectures*. University of Ljubljana, 2024. P. 185–189. DOI: <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>.
2. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
3. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23, No. 1. P. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.
4. Conz E., Magnani G. A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*. 2020. Vol. 38, No. 3. P. 400–412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>.
5. National Bank of Ukraine. *Business Outlook Survey: Monthly Reports 2022–2024*. Kyiv: NBU, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all> (accessed 08.04.2026).
6. Garcia J. Common pitfalls in transformations: A conversation with Jon Garcia. McKinsey & Company. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/common-pitfalls-in-transformations-a-conversation-with-jon-garcia>



УДК 658:005.8

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Заславський Володимир Ілліч, Аспірант 2 курсу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, vizaslavskij@gmail.com

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, зумовленою цифровізацією, посиленням конкуренції, зміною поведінки споживачів, воєнними та логістичними ризиками, а також швидким оновленням технологій. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на жорстку регламентацію та повільне ухвалення рішень, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Бізнес-структурам необхідна здатність не лише реагувати на зміни, а й системно перебудовувати процеси, ресурси та управлінські підходи. Одним із найбільш дієвих інструментів такої трансформації є проєктно-орієнтоване управління, яке переводить організацію з режиму підтримки стабільності у режим розвитку через реалізацію змін. Цей підхід доцільно розглядати як стратегічний механізм оновлення бізнес-структур, здатний поєднувати інноваційність, адаптивність і результативність.

Метою є узагальнення теоретичних підходів до визначення ролі проєктно-орієнтованого управління у трансформації бізнес-структур та виявлення ключових можливостей і викликів його впровадження в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Теоретичне підґрунтя дослідження формують роботи вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують взаємозв'язок між проєктним управлінням та організаційною гнучкістю. Зокрема, Корсунська М.Ю. [1] розглядає стратегічну гнучкість підприємства як його здатність ефективно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, виокремлюючи операційну, фінансову, інноваційно-екологічну, маркетингову та організаційно-управлінську складові як ключові виміри її оцінювання. Дослідження Desalegn et al. [2] на основі систематичного огляду 40 наукових публікацій встановлює концептуальне розмежування між організаційною гнучкістю (agility), адаптивністю (adaptability) та різноплановістю (versatility), підкреслюючи, що саме гнучкість є найбільш динамічною з-поміж зазначених характеристик.

Проєктно-орієнтоване управління є одним із найбільш дієвих механізмів формування організаційної гнучкості. Дослідники Dong et al. [3] у результаті систематичного аналізу літератури з Agile Project Management (APM) доводять, що гнучке проєктне управління вийшло далеко за межі ІТ-галузі та набуло широкого застосування у виробництві, охороні здоров'я,