

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ»

Збірник матеріалів
Міжнародна науково-практична конференція
науково-педагогічних працівників та молодих науковців



Одеса 2025

DOI <https://doi.org/10.37000/7738387135>

УДК: 637.05:614.31

Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців, 2-3 жовтня 2025р., Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2025. 567 С.

Рекомендовано до друку вченою радою Одеського державного аграрного університету (протокол №2 від 30 жовтня 2025 р.)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ

ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ»

ПІВДЕННИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР НАН І МОН УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР
«ІНСТИТУТ ВІНОГРАДАРСТВА І ВИНОРІБСТВА ім. В. Є. ТАІРОВА»

НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР
«ІНСТИТУТ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ І КЛІНІЧНОЇ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ»

ШВЕДСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ СІЛЬСЬКО-ГОСПОДАРСЬКИХ НАУК (SLU)

МІЖНАРОДНА АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ НАУК м. Ломжа, Польща

УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДНИЧИХ НАУК м. Ясси, Румунія

ЦЕНТРАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЄВРОПИ м. Кутаїсі, Грузія

УНІВЕРСИТЕТ «СЕРС – ЦЕНТР БІЗНЕС-ДОСЛІДЖЕНЬ» м. Кіселяк, Боснія і Герцеговина

УНІВЕРСИТЕТ FINRA м. Тузла, Боснія і Герцеговина

УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК ІМ. ЛАВОСЛАВА РУЖИЧКИ, м. Вуковар, Хорватія

«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НАУКИ І ОСВІТИ»

**V Міжнародна науково-практична конференція
науково-педагогічних працівників та молодих науковців**

Агробіотехнологічний
факультет

Навчально-
науковий інститут
біотехнологій та
аквакультури

Кафедра
суспільно-
гуманітарних наук



Факультет
ветеринарної
медицини

Факультет геодезії,
землеустрою та
агроінженерії

Факультет економіки
та управління

ПРОГРАМА

2 - 3 жовтня 2025 року
м. Одеса, вул. Пантелеймонівська, 13.

4. Navrotskyi Y., Petrov V. Production as a link in the market of agricultural machinery for crop farming in Ukraine. *Ekonomika APK*. 2023. Т. 30. № 5. С. 19-32. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305019> (дата звернення 01.09.2025)

5. З 1 січня 2025 року «Доступні кредити 5-7-9» надаються аграріям за умови, що вони зареєструвалися у ДАР. *Пропозиція*: веб-сайт. URL: <https://propozitsiya.com/news/z-1-sichnya-2025-roku-dostupni-kredyty-5-7-9-nadayutsya-ahrariyam-za-umovy-shcho-vony> (дата звернення 01.09.2025)

УДК 005.21:005.334:658.15

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ ПЕРЕХОДІ НА ВІДДАЛЕНУ ТА ГІБРИДНУ РОБОТУ

Дмитро ОНИЩЕНКО, здобувач третього рівня вищої освіти,
спеціальності менеджмент, dmitrij.onishenko01@gmail.com

Науковий керівник: **Анастасія ПОЛТОРАК**, д-р екон. наук, професор, завідувач
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, poltorak@mna.edu.ua

Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці дедалі частіше пов'язані з цифровізацією, глобалізацією та непередбачуваними кризовими викликами, які зумовлюють перегляд традиційних підходів до організації праці. Пандемія COVID-19, геополітичні потрясіння та зростання конкуренції у високотехнологічних секторах значною мірою прискорили впровадження віддалених та гібридних форматів зайнятості, що перетворилися із ситуативного рішення на довгостроковий тренд розвитку трудових відносин.

Різні аспекти управління змінами розглядали у своїх роботах А. Полторак – у дослідженнях зміни моделей лідерства та прийняття рішень у VUCA-світі [1;2], А. Кулик – під час обґрунтування етапів та інструментів управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій [3]; О. Тарасюк – у процесі узагальнення основних концепцій та моделей управління змінами в організації [4]; В. Бобиль, Л. Марценюк, О. Матусевич, В. Лебедєва – під час розгляду інтелектуального капіталу як складової системи управління економічними змінами в умовах воєнного часу [5].

Перехід підприємств до віддаленої чи гібридної роботи зумовлює необхідність цілеспрямованого управління змінами, адже йдеться не лише про технічне забезпечення працівників цифровими інструментами, а й про формування нових організаційних культур, моделей лідерства та механізмів мотивації персоналу. Досвід останніх років засвідчив, що неврахування соціально-психологічних чинників і стратегічного підходу до управління змінами може призвести до зниження продуктивності, погіршення комунікацій та втрати конкурентних переваг. Так, управління змінами в умовах переходу на віддалену та гібридну роботу є ключовим завданням сучасного менеджменту, що потребує комплексного наукового осмислення. Воно охоплює питання адаптації організаційних структур, перегляду систем контролю й оцінювання результатів праці, формування цифрових компетентностей працівників, а також розроблення інноваційних моделей взаємодії у віртуальних командах.

Сучасна економіка перебуває в стані постійних трансформацій, і одним із найбільш значущих явищ останніх років став масовий перехід організацій до віддалених та гібридних форматів роботи. Якщо ще на початку 2010-х років дистанційна праця розглядалася переважно як виняток для окремих професій або як елемент гнучкої

зайнятості у високотехнологічних секторах, то сьогодні вона стала повсякденною практикою для мільйонів працівників у всьому світі та Україні зокрема. Цьому процесу сприяли не лише технологічні інновації, пов'язані з розвитком цифрових платформ комунікацій та управління проєктами, але й потужні зовнішні виклики – пандемія COVID-19, військові конфлікти, енергетичні та економічні кризи, що змусили бізнес і державні інститути переглянути усталені підходи до організації праці.

Перехід на віддалену та гібридну роботу неможливо звести лише до технічних питань забезпечення працівників ноутбуками чи стабільним інтернет-з'єднанням. Йдеться про глибокі зміни в управлінні організаціями, які зачіпають корпоративну культуру, системи комунікацій, механізми контролю, способи мотивації та розвитку персоналу. Відтак, ключове значення набуває ефективне управління змінами, що дозволяє забезпечити адаптацію організації до нових умов без втрати її конкурентоспроможності.

Теорія та практика менеджменту пропонують різні моделі управління змінами – від класичної трьохетапної схеми К. Левіна до більш сучасних концепцій Дж. Коттера чи ADKAR-моделі. Однак незалежно від конкретного підходу, всі вони виходять з необхідності поєднання стратегічного бачення і практичних кроків, які спрямовані на мінімізацію опору працівників та формування нових моделей поведінки. Саме у сфері віддаленої та гібридної роботи опір змінам часто виявляється особливо сильним, адже змінюється не лише спосіб виконання завдань, а й щоденний ритм життя працівників, баланс між особистим і професійним простором, а також традиційні уявлення про кар'єрний розвиток. Серед головних викликів переходу на дистанційні формати варто відзначити складності підтримання ефективних комунікацій, адже відсутність фізичної присутності ускладнює неформальний обмін інформацією, який традиційно відіграє велику роль у командній роботі. Також зростає ризик професійного вигорання через стирання меж між роботою та особистим життям, а відтак постає завдання розроблення нових мотиваційних механізмів, що враховують специфіку віддаленого режиму. Для керівників це означає необхідність поєднання більшої довіри до персоналу з чіткими системами моніторингу результативності, які базуються не на контролі процесу, а на оцінці досягнутих результатів.

Водночас віддалена та гібридна робота відкривають нові можливості для організацій. Йдеться насамперед про розширення доступу до глобального ринку праці, залучення талановитих спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання, скорочення витрат на офісну інфраструктуру, підвищення гнучкості організаційних структур.

Ці переваги стають реальністю лише тоді, коли перехід здійснюється системно, на основі стратегічного управління змінами. Організаціям необхідно формувати нові цінності та норми корпоративної культури, що підтримують гібридний формат, розвивати цифрові компетентності персоналу та запроваджувати інтегровані інформаційно-комунікаційні платформи для співпраці.

Особливого значення набуває питання лідерства у віртуальних командах. Якщо традиційно ефективність лідера значною мірою ґрунтувалася на особистому контакті, харизмі та вмінні надихати колектив безпосередньо, то в умовах дистанційної роботи важливою стає здатність до прозорої комунікації, постановки чітких завдань і підтримання довіри на відстані. Це вимагає від керівників нових навичок, серед яких уміння користуватися цифровими інструментами управління проєктами, володіння навичками фасилітації онлайн-нарад та формування механізмів швидкого зворотного зв'язку.

Перспективи розвитку віддаленої та гібридної роботи свідчать, що ці формати збережуться й після завершення кризових періодів, адже вони відповідають логіці розвитку глобальної економіки та очікуванням нового покоління працівників. У цьому контексті управління змінами стає не разовим завданням, а безперервним процесом, спрямованим на підвищення стійкості організацій. Ключовою компетенцією сучасного

менеджменту є здатність не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати нові організаційні моделі, що забезпечують баланс між гнучкістю та стабільністю, інноваційністю та безпекою, індивідуальними потребами працівників та стратегічними цілями підприємств.

Таким чином, перехід до віддалених і гібридних форматів роботи є складним багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Його успіх залежить від ефективності управління змінами, яке в сучасних умовах виступає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій.

Список використаних джерел

1. Полторак А.С. Зміна моделей лідерства та прийняття рішень у VUCA-світі. *Стратегія організації VS реальності VUCA-світу* : міжнародна науково-практична Інтернет-конференція (м. Київ, 10 листопада 2021 року). Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». С. 255-257.
2. Полторак А. С. Бюджетна безпека України: динаміка рівня в умовах глобалізаційних змін. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. № 3. С. 28-35. DOI: [http://dx.doi.org/10.31521/2313-092x/2019-3\(103\)-4](http://dx.doi.org/10.31521/2313-092x/2019-3(103)-4).
3. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289-296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_2_36 (дата звернення: 01.09.2025).
4. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 39-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2024_1_7 (дата звернення: 01.09.2025).
5. Бобиль В. В., Марценюк Л. В., Матусевич О. О., Лебедева В. К. Інтелектуальний капітал як складова системи управління економічними змінами в умовах воєнного часу. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_17 (дата звернення: 01.09.2025).

УДК 338.24:005.52:330.131.7

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Ольга ПЕТРЕНКО, канд.екон.наук., доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, leka_m@ukr.net

Тетяна МАКАРОВА, здобувачка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент», факультету економіки та управління, tm192196@gmail.com

Андрій ХАНІН, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу ОП «Економіка», hammillion696969@gmail.com

Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

Воєнний стан, що триває в Україні з 24 лютого 2022 року, кардинально змінив економічне середовище країни. Підприємства зіштовхнулися з низкою нових викликів: руйнування інфраструктури, перебоїв в постачанні, зміни в попиті та пропозиції, а також необхідність швидкої адаптації до нових умов. У таких обставинах стратегічне управління набуває особливої ваги, адже від здатності підприємства швидко реагувати на зміни залежить його виживання та подальший розвиток.