

котелень на біомасу; програми облаштування міні котелень в центральних теплових пунктах.

З позиції енергоефективності визначальними для теплокомуненерго є сучасні цифрові технології, які дозволяють не лише раціоналізувати процес виробництва теплової енергії, але оптимізувати транспортування без зайвих додаткових втрат енергії, а також підвищити ефективність споживання теплової енергії з мінімізацією показника тепловтрат.

Доволі негативною рисою аналізованих нами теплокомуненерго є відсутність цілісного документу який би формалізував політику енергоефективності підприємства. Це є суттєвим недоліком, оскільки значно ускладнює формування стратегії енергоефективності і не дозволяє акумулювати потенціал менеджменту підприємства у синергії цілей. Для реалізації стратегії енергоефективності підприємствами теплокомуненерго поряд із цілісною системою управління енергоефективністю важливою є і політика енергоефективності як цілісний документ, свого роду інструкція для дій усіх ланок управлінської системи підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Бицюра Л. О. Стратегія управління енергоефективністю комунального підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 3. С.281-285.
2. Гудзинський О. Д. Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 322 с.

*Лиштван Каріна*  
*студентка групи БА-222ск,*  
*Іванько Анатолій*  
*д. е. н., професор,*  
*професор кафедри менеджменту та аграрної економіки*  
*Відокремлений підрозділ*  
*Національного університету біоресурсів*  
*і природокористування України*  
*«Ніжинський агротехнічний інститут»*

**АДАПТИВНО-КОМБІНОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ  
АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Невизначеність присутня у будь-якій сфері діяльності. Найбільш суттєвою вона є в аграрному секторі економіки, що пов'язані з особливостями ведення аграрного бізнесу. Отже, існують і ризики, пов'язані з цією невизначеністю, під якими розуміють можливість появи збитків або втрат, що, в свою чергу, вимагає прийняття усвідомлених рішень з урахуванням чинників невизначеності.

Але, як можна прорахувати ризики за часів воєнного стану, коли в країні де-факто відбувається війна? Чи можливо взагалі порівнювати війну з кризою? Чи доцільно змінювати в даних умовах підходи до ухвалення рішень? Як вибудувати ефективну роботу персоналу як єдиної команди? Який підхід до управління бізнесом обрати?

**Discussion panel 5.**  
**«Management and finance in agriculture»**

---

Існує думка, що криза і війна мають зовсім різні контексти для ведення бізнесу, зокрема психологічні. І це дійсно так. При цьому, кожна людина проживає цей період по-своєму. Хтось відправляється на фронт, хтось стає волонтером, когось паралізує страх і депресія, а хтось приймає рішення бути менеджером. Слід наголосити – це далеко не той менеджмент, що у мирний час. Адже здійснювати управління в умовах загрози життю і невизначеності далеко не просто. Ось чому, на наш погляд, мають бути й інші підходи до менеджменту. Головне, робити все можливе, щоб нівелювати ризики та керувати процесами «з розумом» розуміючи, що ризик – це не лише нова загроза, але й нові можливості. Знаючи та аналізуючи ситуації з «невизначеністю», в тому числі і тими, що викликані умовами воєнного стану, можна впливати на результат розвитку подій, приймаючи «правильні» управлінські рішення та реалізувати те, що було неможливим чи вважалося таким раніше. Наприклад, пандемія стимулювала бізнеси частково чи повністю впровадити дистанційний формат роботи. В певній мірі він дозволив суб'єктам господарювання мати довгострокову гнучкість та адаптивність до ситуації, що склалася, забезпечуючи безперервність функціонування бізнесу, збереження, при необхідності, й залучення відповідних фахівців і певні фінансові переваги.

На наш погляд, саме запровадження адаптивно-комбінованого підходу до управління аграрним бізнесом в умовах воєнного стану дозволить мати свої плюси.

До речі, науковці по-різному розглядають еволюцію адаптивного управління соціальними системами. Частина з них вважає адаптивність природною якістю управління, виділяючи поряд з нею такі характеристики управління, як цілеспрямованість, людяність, прогностичність, релевантність, цінність, превентивність, інтеграцію, консолідацію, гуманність, мотиваційність, активність, демократичність, партисипативність, особистісну орієнтованість.

Англійські дослідники Т. Берне та Г. Сталкер, досліджуючи взаємозв'язок між організаційною структурою підприємства й швидкістю змін оточуючого середовища з'ясували, що за різної швидкості зовнішніх змін треба використовувати адекватні організаційні структури: від бюрократичної до адаптивної, включаючи і проміжні форми. Дослідники С. Девіс та П. Лоуренс доводять, що рухомість зв'язків забезпечується не тільки адаптивними структурами, але й гнучким керівництвом, що набуває адаптивного характеру. Вони вважають, що для оптимального управління організацією в мінливих умовах неможливим є застосування чистих адаптивних структур. Загалом, адаптивне керівництво розглядається як здатність керівника обирати й поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації. При цьому підвищення адаптивності керівництва досягається за рахунок переформування творчих груп, перепроєктування завдань або модифікації посадових повноважень.

На наш погляд, в основі запровадження адаптивно-комбінованого управління в умовах воєнного стану покладена ідея комбінування механізмів різних наукових підходів (функціонального, процесного, структурного,

ситуаційного, системного) по передбаченню характеру впливу зовнішніх чинників та гнучкому варіюванню на них внутрішніх складових підприємства, залежно від специфіки вирішуваних завдань [1, с. 16]. Адаптивно-комбіноване управління характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження).

Відомо, що на ефективне функціонування аграрного бізнесу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Серед зовнішніх факторів можна виділити ринок, тренди в економіці та сфері діяльності бізнесу тощо. Але ж свій внесок у розвиток економічного суб'єкта мають і внутрішні процеси, які пов'язані з питаннями повноцінного ресурсного забезпечення процесу аграрного виробництва (рис. 1), особливо кадрового (кількість і якість працівників, їх компетенція, мотивація), не говорячи вже навіть просто про хронічний стрес, у якому персоналу доводиться працювати уже більше 2 років.

Ось чому, менеджмент в умовах воєнного стану має враховувати багато організаційних та соціальних факторів, серед яких ключовими можна виділити наступні: швидка адаптація до всього, що неможливо передбачити, короткострокове планування, емоційний стан персоналу та перерозподіл його ролей. Адже не секрет, що війна вчить нас займати позицію і відповідати на важливі питання щодо нашої ідентичності. І саме роль менеджменту в даній ситуації зводиться до того, щоб показати вектор руху, визначивши пріоритети та забезпечивши постійну комунікацію з персоналом і не лише з виробничих питань.

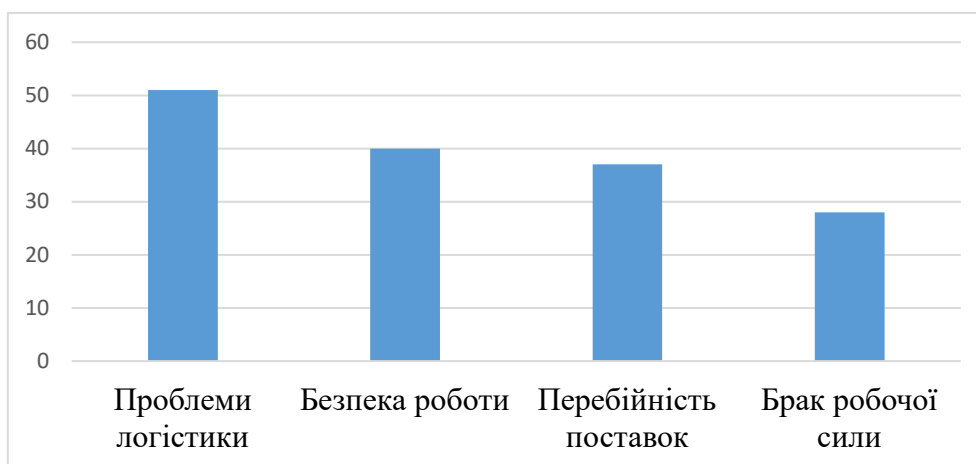


Рис. 1. Основні проблеми менеджменту в умовах війни [2]

Можна стверджувати, що управління бізнесом, зокрема й аграрним, під час війни можна порівняти з кризовим менеджментом, який більше сфокусований на збереженні персоналу. Тому, на наш погляд, на перше місце повинні виходити не бізнес-інтереси, що пов'язані з функціонуванням ефективного менеджменту, а персонал. І якщо у мирний час ми сприймаємо персонал як професіоналів і джерело компетенцій (навичок, вмінь), то під час війни менеджери мають навчитися першочергово звертати увагу на його психічний стан. Чому це

**Discussion panel 5.**  
**«Management and finance in agriculture»**

---

важливо? Якщо людина у стані апатії або депресії, то все, що стосується робочого контексту, буде здаватися їй позбавленим сенсу.

Ось чому, важливим питанням є процеси, які відбуваються в команді, серед яких можна виділити комунікацію, координацію для виконання завдань та співпрацю. Розглянемо їх детальніше.

Що стосується комунікації в команді, то під час військових дій вона зазнає глибокої трансформації. Кожен член команди переживає реалії кризи по-своєму, стикаючись з фізичними та емоційними викликами, які можуть вплинути на їхню продуктивність і благополуччя. Ефективні менеджери повинні бути налаштовані на індивідуальні потреби своєї команди, пропонуючи підтримку та створюючи середовище, яке заохочує відкритий діалог.

Вправою з доволі високими ставками стає і прийняття рішень під час війни. Враховуючи, що менеджери працюють в умовах обмеженої інформації та величезного тиску, наслідки їхнього вибору можуть мати далекосяжні наслідки для організації та її працівників. Тому швидка оцінка ризиків, аналіз наявних варіантів і прийняття обґрунтованих рішень стають важливими навичками для ефективного управління у воєнний час.

Керівники повинні покладатися не лише на свої здібності до критичного мислення та спиратися на свій досвід і знання, щоб приймати правильні рішення, але й звертатися до порадою членів своєї команди. Не менш важливим питанням є і децентралізація ухвалення рішень. За такого підходу керівництво підприємства виконує консолідуючу роль, а не встановлює та спускає цілі згори вниз. В цьому випадку менеджери, що відповідають за той чи інший напрям діяльності, стають співавторами цілепокладання, тобто процесу формування мети, її розгортання в часі та в даному інформаційному просторі на основі врахування особливостей виконавців тієї діяльності, в ході якої передбачається досягнення загальної мети. При цьому, необхідну прозорість і керованість всіх процесів управління забезпечують регулярні зустрічі керівництва з відповідними менеджерами, а також визначений порядок звітності. Така системність дозволить синхронізувати роботу по кожному напрямку діяльності в реальному часі.

Безумовно, тримати в голові безліч речей і прорахувати наперед, тим більше в умовах військового стану, наслідки зроблених тих чи інших кроків, реально не можливо. Тому усе гладко, особливо в аграрному бізнесі, йти не може. Для менеджера ситуація усугубляється тим, що йому потрібно не лише «впоратися із собою». Адже його команда, дивлячись на нього, очікує на співчуття, підтримку, розуміння, на чіткі і прозорі комунікації і... вчинки. І, на жаль, далеко не всі менеджери можуть дати людям те, що від них очікують. Не потрібно забувати, що менеджери – це теж люди. З іншого ж боку, менеджерів потрібно підтримувати і організовувати персонал, стимулює його до комунікації і взаємодії. Він змушений першим аналізувати інформацію, прогнозувати розвиток подій і своєчасно приймати рішення, передбачаючи, при цьому, можливі наслідки особисто прийнятих рішень і своєчасно їх ухвалювати. Сильний менеджер має приймати рішення швидко, і це вміння, загалом, чи не

основне в управлінні. На жаль, навіть керівники, що вміють швидко ухвалювати рішення, часто роблять це спираючись на натхнення, а не виходячи із реалій відповідної ситуації, що складається.

Не менш важливим питанням є також прозорість функціонування аграрного бізнесу, в основі якої лежить математична складова, а саме: документування та структурування інформації, бізнес-процесів, що відбуваються, а також чітко визначені та сформульовані цілі агробізнесу. Все це сприяє тому, щоб робота була комфортнішою, ефективнішою та цікавішою.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що менеджмент за часів війни зовсім інший і вимагає запровадження нових, адаптивно-комбінованих підходів до управління аграрним бізнесом. І питання не лише в тому, що рішення доводиться ухвалювати швидко, а будувати далекоглядні плани просто неможливо. Те, що було важливим і значимим у мирний час, здається безглуздим під час військових дій. Наступає певна дезорієнтація. Частково вона, безумовно, спричинена невизначеністю майбутнього. Враховуючи, що кожен із членів команди проживає цей період життя в тій чи іншій мірі по-своєму, важливими питаннями є згуртованість колективу, взаємна підтримка та довіра, а також відповідальність кожного за доручену ділянку роботи. Це, в свою чергу, вимагає спілкування з командою, яка також очікує від керівництва підтримки та пов'язаних з нею відповідних вчинків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іванько А.В. Удосконалення управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в контексті формування рівноваги на ринку агропродовольчої продукції: монографія / Іванько А.В. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2018. 344 с.

2. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. Електронний журнал. Випуск 51 / 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480>

*Маслак Юлія,  
студентка,  
Михайленко Анна,  
старший викладач кафедри обліку і оподаткування,  
ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»*

### **ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЕЛЕКТРОННИХ ГРОШЕЙ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки та швидкого технологічного прогресу виникає необхідність удосконалення та адаптації фінансових процесів на підприємствах, особливо у секторі агропромислового комплексу. Одним із ключових аспектів у цьому контексті є облік електронних грошей, який набуває все більшої актуальності та потребує ретельного вивчення та оптимізації. В даній роботі буде розглянуто особливості обліку електронних