

УДК 005.336.1:005.591.6

М. М. Демидова,к. е. н., доцентка, доцентка кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0820-5874>**Р. Р. Островська,**

здобувачка першого (бакалаврського) ступня вищої освіти

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5396-0496>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.148

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ ДО ЗМІН

M. Demydova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University

R. Ostrovska,

Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CAPACITY IN THE CONTEXT OF ADAPTATION OF AGRIBUSINESS TO CHANGE

У статті досліджено розвиток управлінського потенціалу агробізнесу в умовах трансформацій зовнішнього середовища, зумовлених війсьними загрозами, кліматичними ризиками та системними ресурсними обмеженнями, що істотно ускладнює процес ухвалення управлінських рішень. Управлінський потенціал розглянуто як стратегічний ресурс адаптації аграрних підприємств, який формується через поєднання професійних компетенцій, аналітичних здібностей і самоменеджменту керівника. Обґрунтовано значення інтегровано-адаптивного стилю управління, що забезпечує гнучкість, збереження керованості та стабілізацію бізнес-процесів. Акцентовано увагу на ролі самомотивації, саморегуляції та психоемоційної стійкості керівника в умовах підвищеного управлінського навантаження. Доведено доцільність упровадження цифрових технологій у систему самоменеджменту як інструменту оптимізації робочого часу, підвищення якості аналітичної підтримки управлінських рішень і зниження ризиків дезорганізації діяльності. Узагальнено, що розвиток цифрових компетенцій керівника сприяє підвищенню узгодженості управлінських дій і посиленню адаптаційного потенціалу агробізнесу в умовах тривалої воєнної нестабільності.

The article explores the development of agribusiness managerial potential in the context of external environmental transformations caused by military threats, climate risks, and systemic resource constraints. It is substantiated that prolonged instability significantly complicates managerial decision-making, as uncertainty, information complexity, and the speed of changes in the production environment increase. It is determined that under such conditions, managerial potential should be regarded as a strategic resource for adapting agricultural enterprises to change and maintaining stability. Particular attention is paid to managers' self-management, as it serves as a fundamental mechanism for stabilizing managerial behavior under crisis conditions in agricultural enterprise management. The role of professional competencies, analytical abilities, and psycho-emotional stability of managers is revealed, as these factors directly affect the effectiveness of managerial decisions in agribusiness during crises. The approaches to forming an integrated adaptive management



style are generalized; this style is implemented through the delegation of authority, flexible responses, and support for the manageability of business processes within agricultural enterprises. The psycho-emotional factors of managerial activity are analyzed, since constant pressure and responsibility for resources create a high level of managerial workload in agribusiness. It is shown that the development of self-regulation, self-control, and self-motivation is necessary, as these qualities reduce the risks of destabilizing labor collectives in agricultural enterprises. The feasibility of integrating digital management tools into the self-management system is substantiated, as this optimizes working time and managerial workload under crisis conditions.

A conceptual framework for the development of an agricultural manager's managerial potential is proposed, formed through the integration of organizational, behavioral, and self-managerial components within the modern agribusiness system. It is demonstrated that the combination of analytical thinking, leadership, and digital solutions strengthens the adaptive capacity of agribusiness to external transformations under conditions of military instability. It is concluded that, in wartime conditions, managerial potential becomes a leading mechanism for maintaining the effectiveness and continuity of agricultural enterprises in Ukraine. It is emphasized that managers' self-management ensures the consistency of managerial decisions, stabilizes teams, and increases the sustainability of business processes in agricultural enterprises in the long-term development perspective.

Ключові слова: управлінський потенціал, самоменеджмент керівника, агробізнес, адаптація до змін, цифрові інструменти управління, антикризове управління.

Keywords: managerial potential, manager self-management, agribusiness, adaptation to change, digital management tools, anti-crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний агробізнес функціонує в умовах тривалої нестабільності, зумовленої воєнними діями, кліматичними змінами, ресурсними обмеженнями та високою ринковою волатильністю, що ускладнює забезпечення безперервності аграрного виробництва. Трансформаційні зрушення охоплюють соціально-трудова, виробничі, логістичні, фінансові процеси, внаслідок чого зростає значущість внутрішньої здатності підприємств до адаптації. За таких умов вирішальну роль відіграє рівень розвитку управлінського потенціалу, який забезпечує узгодження стратегічних цілей з операційними рішеннями та реагування на ризики.

Водночас традиційні підходи до формування управлінського потенціалу в агробізнесі виявляються недостатньо ефективними через зростання викликів системної дестабілізації, зокрема, війни. Також впливають фактори інформаційної складності, інертність управлінських моделей та обмежена орієнтація на дані. Відтак впливи непереборних сил, дефіцит аналітичних інструментів і підвищене психоемоційне навантаження на керівників посилюють управлінські ризики та знижують якість рішень, що і обумовлює проблематику статті. За цих обставин актуалізується необхідність наукового обґрунтування напрямів розвитку управлінського потенціалу агробізнесу з урахуванням поєднання цифрових інструментів і людського чинника як механізму адаптації до сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В наукових напрацюваннях когорти вчених відображені і теоретичні й прикладні аспекти формування, факторів зміцнення та розвитку управлінського потенціалу агробізнесу. Зокрема, роботи А. Б. Брутман, О. А. Грішньої, Н. Г. Калужної, Н. В. Корж, О. А. Лактіонова, В. Я. Маречика, Г. А. Партіна, Л. М. Прокопшин-Рашкевича, А. М. Турило, Л. В. Шаульської, С. А. Шпака та інших. У наукових дослідженнях управлінський потенціал розглядається, переважно, як системна категорія, що забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів, ефективне використання людських ресурсів у такий спосіб, щоб утримати конкурентні позиції агропідприємства. Втім ускладнення соціально-економічних процесів, воєнні ризики, зростання інформаційного навантаження та психоемоційного тиску на управлінців зумовлюють необхідність переосмислення ролі управлінського потенціалу в агробізнесі.

Враховуючи сучасні виклики, недостатньо дослідженими залишаються питання поєднання управлінських компетенцій, самоменеджменту, цифрових інструментів і поведінкових чинників у забезпеченні результативності управління аграрними підприємствами. Цим обумовлено потребу в подальших наукових дослідженнях, спрямованих на зміцнення управлінського потенціалу агробізнесу з урахуванням нестійких умов середовища.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку управлінського потенціалу аграрних підприємств через удосконалення організації праці впровадженням цифрових рішень, а також розвиток самоменеджменту керівників для підвищення адаптивності агробізнесу до трансформаційних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний агробізнес функціонує в умовах тривалої нестабільності, спричиненої воєнними діями, змінами у кліматі, ресурсними обмеженнями та високою ринковою волатильністю. Війна істотно ускладнила ухвалення управлінських рішень у системі агробізнесу через дефіцит ресурсів, трансформацію ринкових взаємодій і зміну інституційних умов підтримки. За таких умов традиційні підходи до формування потенціалу системи менеджменту втрачають результативність, що актуалізує перехід до нових векторів, орієнтованих на збереження адаптацію до змін, виробничої спроможності та продовольчої безпеки. Наразі ускладнення набору чинників зовнішнього середовища, руйнування звичних механізмів функціонування виробничих систем, посилюють роль саме управлінського потенціалу агробізнесу. За таких умов вирішальне значення набуває внутрішня спроможність керівника підприємства до адаптації, яка напряду визначається рівнем сформованості його управлінської суб'єктності. Тобто управлінська ланка є відповідальна за розробку антикризових моделей господарювання аграрних підприємств на основі узгодження стратегічних цілей із операційними рішеннями шляхом оптимального перерозподілу ресурсів під впливом кризи.

Водночас традиційні підходи до формування потенціалу в менеджменті агробізнесу виявляються недостатньо ефективними через зростання інформаційної складності та швидкості змін. Зокрема, негативний вплив здійснюють під час війни:

- інертність управлінських моделей,
- обмежена орієнтація на дані,
- низька швидкість реагування на зовнішні збурення,
- фрагментарне залучення цифрових продуктів,
- недостатня інтеграція соціально орієнтованих управлінських інструментів [1].

В практиці агробізнесу виявлено, що обмежений доступ до якісних даних, дефіцит аналітичних інструментів і перевантаження менед-

жерів значно підсилюють управлінські ризики. За умов затяжної невизначеності, воєнних ризиків і порушення сталих виробничо-логістичних процесів особливої актуальності набуває питання удосконалення наукової організації управлінської праці, стилю керівництва та впровадження сталих моделей самоменеджменту. Так, встановлено, що стійкість підприємств у кризових умовах формується завдяки фактичному і потенційному рівням професійних компетенцій управлінців, шляхом розвитку їх аналітичних здібностей, організаційної гнучкості та здатності до антикризового мислення. Наразі для аграрного сектору ця залежність є особливо вираженою, оскільки управлінські рішення приймаються з урахуванням тривалих виробничих циклів, сезонності, природних ризиків і зовнішніх обмежень, що не піддаються прямому контролю. Відтак управлінський потенціал набуває ознак стратегічного ресурсу, який визначає здатність підприємства забезпечувати відновлення, розвиток у довгостроковій перспективі.

Наукові дослідження дозволяють виділити декілька пріоритетних компонентів управлінського потенціалу, зокрема професійні компетенції управлінців щодо знань галузевої специфіки, економіки, технологій агровиробництва, стратегічного планування, а також мотиваційного менеджменту й психології управління. В управлінні бізнес-процесами важливим елементом для керівника залишається організаційна спроможність агробізнесу, котра відображена в умінні структурувати процеси, координувати діяльність підрозділів і забезпечувати виконання рішень у складних умовах. Відтак аналітична складова якісних характеристик менеджера пов'язана зі здатністю працювати з даними, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Оскільки на розвиток агробізнесу впливає серія трансформаційних змін, що формуються під тиском воєнних, ґрунтового-кліматичних, економічних чинників, то прогнозування результатів господарської діяльності суттєво ускладнюється. Переважно науковці погоджуються у думці, що управлінський потенціал у цьому контексті виступає основою інтеграції різнорідних факторів виробничого середовища агробізнесу в процесі обґрунтованості управлінських рішень з метою зменшення рівня невизначеності [4, 6].

Варто наголосити, що адаптаційний механізм аграрного менеджменту у воєнних умовах передбачає відхід від жорстких ієрархічних моделей управління та перехід до більш децентралізованих форм прийняття рішень. Звідси управлінський потенціал проявляється через

здатність керівника здійснювати вивірене делегування повноважень на основі оцінювання професійної підготовки, управлінських і психологічних якостей персоналу, його спроможності організовувати роботу підрозділів, координувати бізнес-процеси та зберігати ефективність управління в умовах стресу й виробничої невизначеності.

Зважаючи на те, що пріоритетом у воєнних умовах є збереження контролю над реалізацією рішень шляхом організації працездатності персоналу та мінімізації дестабілізаційних чинників, то необхідно окреслити сутність психоемоційної стійкості керівника, як складової управлінського потенціалу. Об'єктивно, що постійний тиск, відповідальність за збереження персоналу й ресурсів, а також необхідність прийняття рішень у кризових ситуаціях формують високий рівень психологічного навантаження. Так, виробничі ризики проявляються у порушенні строків сівби й догляду за посівами через обстріли, мінування полів, кліматичні аномалії та дефіцит техніки. Зокрема, ресурсні обмеження охоплюють нестачу ресурсів для аграрного виробництва, що унеможливає дотримання технологічних вимог відповідно до технологій вирощування культур. Невизначеність зовнішнього середовища в агробізнесі посилюється воєнними загрозами та пошкодженням внутрішньої логістичної інфраструктури України, зокрема морських портів, залізничних вузлів, елеваторних потужностей, автомобільних шляхів і енергетичних об'єктів. Порушення роботи цих елементів спричиняє перебої транспортування сільськогосподарської продукції, дефіцит рухомого складу, зростання вартості перевезень і затримки виконання контрактних зобов'язань. Додатковий вплив мають регуляторні зміни, пов'язані з коригуванням податкових умов, програм державної підтримки, експортних правил і валютного регулювання, що ускладнює прогнозування результатів господарської діяльності. Кадрові ризики зумовлені мобілізацією, міграцією працівників, демотивацією, професійним вигоранням і низькою оплатою праці, що ускладнює збереження кадрового ядра агропідприємства [1, 3].

У сукупності зазначені виробничі, ресурсні, логістичні та кадрові чинники підсилюють психоемоційне навантаження на управлінський персонал, що за відсутності належних реакцій здатне призводити до дестабілізації трудових колективів і зниження керованості бізнес-процесів. Встановлено, що управлінці з розвиненими лідерськими якостями та навичками емоційного самоконтролю здатні підтримувати мо-

тивацію працівників і знижувати ризики дестабілізації трудових колективів.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні керівником індивідуального інтегровано-адаптивного стилю управління, орієнтованого на саморегуляцію, стресостійкість і підтримку організаційної стабільності в умовах підвищеної невизначеності. Такий стиль проявляється у здатності менеджера до саморегуляції поведінки, управління стресами, критичними ситуаціями, залучення технік конфлікт— та стрес-менеджменту. Наразі турбулентність середовища вимагає підтримки авторитету на основі особистісної стійкості керівника, формування згуртованості колективу реальними механізмами матеріальної і моральної підтримки, доповненими прозорою, послідовною управлінською комунікацією. Так, об'єднання працівників в межах агропідприємств у воєнних умовах забезпечується регулярним інформуванням про актуальні та потенційні ризики, наданням рекомендацій щодо способів вирішення виробничих задач, а також оптимальним розподілом ресурсів із поясненням мотивів кожного управлінського кроку. Тобто у кризових ситуаціях саме передбачуваність дій керівника знижує рівень тривожності персоналу та формує відчуття організаційної безпеки.

Доведено, що стабілізація управлінської поведінки в межах адаптації до галузевої специфіки аграрного виробництва найкраще досягається поєднанням регламентованості управлінських процедур із гнучкістю реагування на виробничі та зовнішні загрози. В агробізнесі це реалізується шляхом чіткої формалізації управлінських функцій відповідно до технологічних етапів виробництва, закріплення зон відповідальності за планування, контроль і коригування операційних процесів, а також узгодження управлінських рішень із технологічними картами та виробничими регламентами. Таким чином зменшується хаотичність управлінських дій і знижується емоційне перевантаження керівника.

Встановлено, що важливою складовою самоменеджменту керівника є балансування робочого навантаження, яке в умовах стресу набуває особливої актуальності. Зокрема, доречним є застосування методики аналізу структури робочого часу, зокрема цифрові практики трекінгу й аналізу продуктивності, що дозволяє виявити непродуктивні витрати часу, надмірну концентрацію управлінських функцій та джерела хронічної напруги. На підставі такого аналізу керівник може оптимізувати розподіл управлінських завдань, посилити делегування, зменшити кількість ситу-

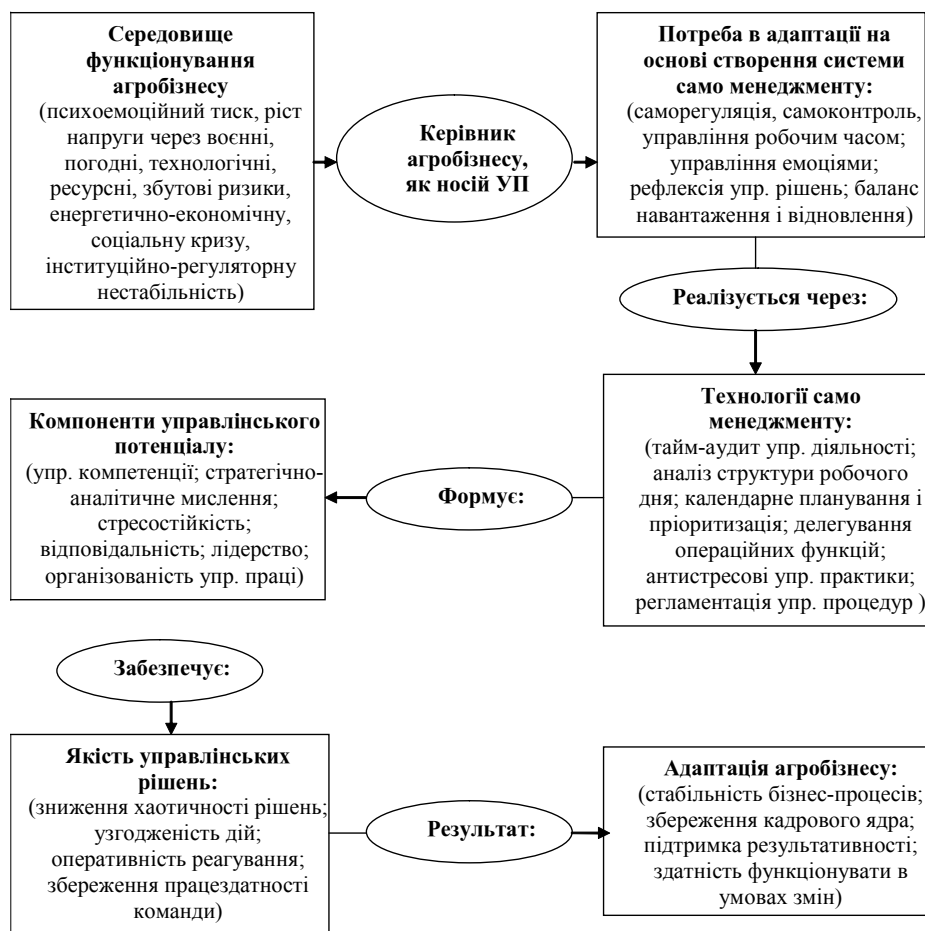


Рис. 1. Концептуальна схема розвитку управлінського потенціалу аграрного менеджера на основі самоменеджменту в умовах змін

Джерело: сформовано авторами на підставі [1, 3, 4].

ацій, що потребують екстрених рішень. Наразі виявлено, що здатність керівника до самомотивації є визначальною характеристикою управлінського потенціалу в кризових умовах. У агробізнесі самомотивація ґрунтується на усвідомленні професійної відповідальності за збереження виробничого процесу та людського капіталу. Зокрема, підтримка внутрішньої мотивації досягається через формування коротко- і середньострокових управлінських цілей, регулярну оцінку досягнутих результатів і фокусування на керованих елементах діяльності навіть за умов загальної нестабільності. При цьому самоконтроль керівника виступає базовою умовою психоемоційної підтримки персоналу. Зокрема, дотримання управлінських процедур, фіксація управлінських рішень у планових документах і стримування імпульсивних реакцій через зростання психоемоційного навантаження на керівників і фахівців аграрних підприємств, що знижує якість рішень і стійкість управлінських процесів.

Отже розвиток управлінського потенціалу аграрного менеджера на основі інструментів самоменеджменту за кризи наведено на рисунку 1.

Таким чином потреба в адаптації управління актуалізує формування системи самоменеджменту керівника як бази стабілізації управлінської поведінки в кризових умовах. При цьому саморегуляція і самоконтроль реалізуються через рефлексію управлінських рішень, зокрема аналіз прийнятих дій, їх наслідків і коригування подальших управлінських кроків.

Для підвищення якості управління робочим часом та фіксації структур управлінського навантаження запропоновано практиками агробізнесу використовувати цифрові системи тайм-трекінгу, такі як Clockify або Toggl Track. Для календарного планування рекомендовано залучати

програмні інструменти Google Calendar з розподілом блоків часу/time blocking, Microsoft Outlook Calendar тощо.

До ефективних проектних планерів, призначених для структуризації, фіксації, пріоритизації, контролю виконання робочих завдань найкраще підходять цифрові продукти типу Trello — канбан-дошка для розподілу і відстеження виконання завдань або Asana, що дозволяє структурно бачити завдання, терміни, залежності між ними з метою оптимізації робочого часу. Антистресові управлінські практики включають делегування операційних функцій, регламентацію процедур та контроль навантаження з використанням корпоративних календарів. Узагальнено, що застосування зазначених технологій формує управлінський потенціал, підвищує якість рішень, сприяє адаптації агробізнесу до змін. Крім цього ефективною є інтеграція технік зниження стресу, наприклад медитаційних додатків Calm або Headspace, що підсилює психоемоційну стійкість керівників і сприяє кращому балансу робочого навантаження та відновлення [2, 5].

Відтак окреслена схема розвитку управлінського потенціалу на базі самоменеджменту формує стратегічно-аналітичне мислення, відповідальність, лідерство та організованість, котрі підсилюють якість управлінських рішень за кризи. Таким чином, застосування зазначених цифрових інструментів і технологій є виправданим шляхом підвищення адаптивності агропідприємства до зовнішніх змін і збереження його результативності під час тривалих змінних викликів.

У контексті адаптації агробізнесу до змін управлінський потенціал доцільно розглядати як сукупність компетенцій і знань, але переважно спиратись на організаційно-поведінкову систему, що визначає якість праці керівника. Встановлено, що форми керівництва та індивідуальний стиль управління впливають на керованість персоналу, дисципліну виконання рішень і стійкість внутрішніх комунікацій у ситуаціях невизначеності. Відтак суттєвим елементом розвитку управлінського потенціалу виступає науково — обґрунтована організація праці аграрного менеджера. Тобто вона повинна охоплювати регламентацію визначених робочих процедур, раціоналізацію інформаційних потоків, планування робочого часу та стандартизацію прийняття рішень в умовах тиску змін. При цьому важливою складовою є організація робочого місця та простору управління, включно з плануванням приміщень, правилами розподілу функціональних зон, мінімізацією відволікань і створенням умов для безперервної аналітичної роботи. В агробізнесі потрібно враховувати сезонність польових робіт, метеозалежність виробничих операцій, просторову розосередженість угідь і нерегламентований робочий режим керівника.

Відтак зроблено висновок, що формування ефективної діяльності аграрних менеджерів оптимально підсилюється використанням технічних засобів управління, що включають цифрові системи планування, комунікацій і контролінгу, які знижують навантаження та підвищують точність управлінських дій. Разом із тим управлінська праця в агробізнесі завжди містить високий рівень оперативної міжособистісної взаємодії. У цьому контексті розвиток управлінського потенціалу має включати компетенції роботи з конфліктами, вміння стимулювати й коригувати поведінку персоналу, зокрема технічного, а також коректно застосовувати критику як інструмент управління. Наразі конфлікти в діяльності агроменеджера часто виникають через залежність від зміни факторів погоди, відбувається напруженість у забезпеченості необхідними ресурсами згідно виявлених прогалин у фітосанітарному стані посівів. Водночас в умо-

вах війни організація управлінської праці ускладнюється перебоями мобільного зв'язку, сигналами повітряної тривоги, ракетними та дронними обстрілами, що спричиняє розриви комунікацій і зростання напруженості. За таких обставин очікування працівників трансформуються у потребу стабільного управлінського супроводу, мотиваційної підтримки, постійного контакту з керівником і впевненості у його здатності оперативно реагувати та допомагати.

Враховуючи окреслене до складу управлінського потенціалу доцільно інтегрувати знання поведінки людей у конфліктних ситуаціях, навички їх ранньої діагностики та застосування прийомів деескалації. Водночас значущими залишаються стратегія і тактика взаємодії в конфліктних умовах, коли керівник обирає модель поведінки залежно від рівня ризику, важливості завдання та емоційного стану команди, з утриманням лідерського авторитету. Запропоновано використовувати комплекс практик самоменеджменту аграрних менеджерів, зокрема техніки саморегуляції, управління стресом, відновлення уваги, дихальні вправи, когнітивні вправи розвитку інтелектуального потенціалу та методи стимулювання творчого мислення. Застосування зазначених практик спрямоване на підтримку психофізіологічного ресурсу, запобігання емоційному виснаженню й перевантаженню відповідальністю, а також на збереження здатності до інтелектуального аналізу, творчої перебудови процесів і пошуку альтернативних управлінських рішень за дефіциту ресурсів.

Отже, розвиток управлінського потенціалу в контексті адаптації агробізнесу до змін має включати взаємопов'язаний комплекс організаційних, поведінкових складових, компонентів само менеджменту та управління конфліктами, які формуються під впливом воєнної нестабільності, ресурсних обмежень, сезонності виробництва та високої невизначеності зовнішнього середовища. Також в антикризовій концепції розвитку управлінського потенціалу інтеграція з цифровими інструментами зазначених складових формує стійкість та керованість агробізнесу в умовах підвищеної турбулентності (рис. 2).

Таким чином обґрунтовано модель розвитку управлінського потенціалу агробізнесу, формування якої зумовлюється трансформаційними викликами зовнішнього середовища. У відповідь на дію цих чинників активізуються управлінські компетенції, організація управлінської праці, самоменеджмент, стресостійкість, аналітичне й стратегічне мислення, лідерство та відповідальність керівника.



Рис. 2. Модель розвитку управлінського потенціалу агробізнесу в умовах трансформаційних змін

Джерело: авторська розробка.

Встановлено, що реалізація управлінського потенціалу найбільш ефективним чином може здійснюватися через систему управлінських механізмів, що охоплюють ергономіку й дизайн управлінської праці, управління конфліктами, мотивацію персоналу, самоконтроль, антистресовий менеджмент і використання цифрових управлінських інструментів. У результаті забезпечується адаптація агропідприємства до умов змін, підвищується стійкість бізнес-процесів, підтримується операційна безперервність, узгодженість і своєчасність управлінських рішень та збереження результативності діяльності. Подальший моніторинг і оцінювання досягнутих ефектів забезпечують коригування управлінських механізмів і формування наступного, більш якісного та

результативного циклу розвитку управлінського потенціалу на основі накопиченого управлінського досвіду.

Відтак за повномасштабної війни управлінський потенціал агробізнесу трансформується з інструмента підвищення конкурентоспроможності у головний механізм виживання та збереження його функціональної цілісності. Воєнні ризики, знищення або обмеження доступу до виробничих ресурсів, мінування сільськогосподарських угідь і порушення логістичних маршрутів істотно змінюють параметри управлінського середовища. За таких умов саме здатність управлінського персоналу швидко переорієнтовувати виробничі процеси, коригувати плани та приймати рішення в умовах дефіциту інформації визначає адаптаційну спроможність агробізнесу. При цьому управлінський потенціал у кризовому середовищі реалізується передусім через антикризові управлінські функції, які включають оцінювання ризиків, сценарне планування та оперативну перебудову організаційних процесів. Для аграрних підприємств це означає необхідність постійного перегляду виробничих програм з урахуванням доступності ресурсів, стану ґрунтів, водних обмежень і кадрового забезпечення. У цьому контексті управлінці, які володіють інструментами самоменеджменту, розвиненими аналітичними та організаційними здібностями, здатні мінімізувати втрати навіть у разі порушення технологічних регламентів і скорочення виробничих потужностей.

Відтак самоменеджмент керівника аграрного підприємства в умовах війни слід розглядати як системну складову управлінського потенціалу, яка через стабілізацію управлінської поведінки, самомотивацію та самоконтроль забезпечує психоемоційну підтримку персоналу, підвищує стійкість управлінських рішень і сприяє адаптації агробізнесу до змін.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що управлінський потенціал агробізнесу в умовах війни набуває статусу стратегічного ресурсу, який визначає здатність підприємства зберігати керованість, виробничу спроможність і функціональну цілісність. Доведено, що традиційні управлінські підходи в аграрному секторі втрачають результативність через зростання інформаційної складності, ресурсних обмежень, логістичних порушень та підвищеної волатильності зовнішнього середовища. При цьому

му доведено, що адаптаційна спроможність агропідприємств напряму залежить від рівня сформованості управлінських компетенцій керівника, його аналітичних здібностей, організаційної гнучкості та здатності до антикризового мислення. Виявлено, що виробничі, ресурсні, логістичні та кадрові ризики в сукупності підсилюють психоемоційне навантаження на управлінський персонал і за відсутності саморегуляції призводять до дестабілізації трудових колективів. Обґрунтовано доцільність розвитку інтегровано-адаптивного стилю управління, заснованого на самоменеджменті, стресостійкості, вивіреному делегуванні повноважень і використанні цифрових управлінських інструментів. Визначено, що впровадження практик наукової організації управлінської праці, тайм-менеджменту, цифрового планування й аналітики сприяє підвищенню якості управлінських рішень і стійкості бізнес-процесів.

Подальші дослідження планується зосередити на розвитку самоменеджменту керівників аграрних підприємств, формуванні управлінських компетенцій, адаптованих до галузевої специфіки, на базі використання відповідних цифрових технологій.

Література:

1. Горобець Н.М. Адаптивна стратегія аграрного менеджменту в системі антикризового реагування та відновлення агробізнесу. Ефективна економіка. (Електронне видання). 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (дата звернення: 21.12.2025).

2. Малюта Л., Малиновський А. LEAN-менеджмент як драйвер конкурентоспроможності агробізнесу в умовах турбулентності ринків продовольства. Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 2. С. 381—394. (дата звернення 25.01.2026).

3. Остахов О., Ларіна Т., Галицький О. Теоретико-практичні аспекти управління кадровим потенціалом аграрного підприємства у сучасних умовах. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. Хмельницький. 2024. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/429/422> (дата звернення: 25.01.2026).

4. Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації. Економіка АПК. 2010. № 21. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/11.pdf (дата звернення 20.01.2026).

5. Скічко О. Теоретичні та прикладні аспекти інтелектуалізації управління виробничим потенціалом аграрних підприємств. // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ.

конф., 28 берез. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]; [оргком.: Репіна І. М. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ: КНЕУ, 2025. С. 711—714. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2003261-1b84-46fa-bf33-459a54c379e4/content> (дата звернення 27.01.2026).

6. Чорна Л.О., Піщик О.В., Матяш О.Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 59—63. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/12.pdf (дата звернення 25.01.2026).

References:

1. Horobets', N.M. (2025), "Adaptive strategy of agricultural management in the system of anti-crisis response and agribusiness recovery", *Efektivna ekonomika vol. 4*, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6258/6334> (accessed at 21.12.2025).

2. Maliuta, L. and Malinovs'kyj, A. (2025), "LEAN management as a driver of agribusiness competitiveness in turbulent food markets", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 35 (2), pp. 381—394.

3. Ostakhov, O. Larina, T. Halyts'kyj, O. (2024), "Theoretical and practical aspects of managing the human resources potential of an agricultural enterprise in modern conditions", *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, Khmel'nyts'kyj, available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/429/422> (accessed at 25.01.2026).

4. Pylypenko, O.S. (2010), "Assessment of the management potential of agricultural enterprises in terms of their strategic orientation", *Ekonomika APK vol. 21*, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/11.pdf (accessed at 20.01.2026).

5. Skichko, O. (2025), "Theoretical and applied aspects of intellectualization of management of the production potential of agricultural enterprises", *Innovatsijne pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku [X International Scientific-Practical Conference]*, The Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, pp. 711-714, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b2003261-1b84-46fa-bf33-459a54c379e4/content> (accessed at 27.01.2026).

6. Chorna, L.O. Pischyk, O.V. Matiash, O.Yu. (2021), "Evolutionary development of the enterprise's management potential", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 59—63, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/12.pdf (accessed at 25.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.02.26

Прорецензовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26