15. ***Holovko, O., Kravchenko, O., Pohrebytskyi, M., & Romaniuk, I.* (2025).** Ways to Improve Legal Regulation of Critical Infrastructure Information Networks Protection. *Social & Legal Studios*, 8(1), 70–81. https://doi.org/10.32518/sals1.2025.70.

16. ***Horulko, V. V.* (2025).** Main directions of improving Ukrainian legislation on information security in war conditions. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo* [Uzhhorod National University Herald. Series: Law], 88(2), 364–370. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.2.49.

17. ***Yarovoy, T., Koval, Y., Kyrychenko, A., Havrilechko, Y., Moskalets, I., & Sokol, M.* (2024).** Utilization of digital technologies in the development of state policy on national security issues. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, Article 2024ss0227. https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0227.

18. ***Parkhomenko-Kutsevil, O. I.* (2023).** Problemy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky v umovakh voiennoho chasu [Problems of ensuring national security under martial law]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriia «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia»* [Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Ecology. Public Administration and Management"], (3), 143–150. https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.19.

19. ***Radzivilov, H. D.* (2025).** Model derzhavnoho rehuliuvannia informatsiinoi bezpeky v konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky derzhavy [Model of state regulation of information security in the context of ensuring national security]. *Naukovi perspektyvy* [Scientific Perspectives], 11(65), 373–387. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-373-387.

**Abstract.**

***Nekriach A., Kyrychenko H. Mechanisms of regulating information security in the national security system in the conditions of development of the information society.***

*The article analyzes the theoretical and practical principles of state regulation of information security as a component of ensuring national security in the context of the development of the information society. The regulatory and legal principles of state policy in the field of information and cybersecurity are analyzed, as well as modern international approaches to protecting the information space. The essence of information security as a multi-component system is revealed, its main components are identified, and the need to apply systemic and risk-oriented approaches to state regulation is substantiated. Particular attention is paid to the use of modern digital technologies, in particular system modeling, digital twins, artificial intelligence and machine learning, which contribute to increasing the efficiency of information risk management, ensuring the stability of critical information infrastructure and supporting the process of making managerial decisions. It is substantiated that the improvement of mechanisms for state regulation of information security should be carried out through the development of legal, organizational and technological instruments, harmonization of national legislation with European standards, strengthening the information risk management system and increasing the cyber resilience of the state. Implementing these measures will contribute to strengthening Ukraine's national security and the effective functioning of the public administration system in the context of digital transformation.*

***Keywords**: public administration, state regulation, information security, national security, information society, cybersecurity, information threats, information risks, critical information infrastructure, mechanisms of public administration, risk-based management, regulatory and legal regulation, cyber resilience, digital technologies, system modeling.*

**Стаття надійшла до редакції / Received 04.06.2026 Прийнята до друку / Accepted 22.06.2026 Опубліковано/ Published 08.08.2026**

**Бібліографічний опис статті:**

*Некряч А. І., Кириченко Г. В. Механізми регулювання інформаційної безпеки в системі національної безпеки в умовах розвитку інформаційного суспільства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 146-150.*

*Nekriach A., Kyrychenko H. Mechanisms of regulating information security in the national security system in the conditions of development of the information society. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3, pp. 146-150.*

**УДК: 005.8:338.43:351.82(477); JEL classification: Q16, Q18, O31, H83, M11 DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-27**

***ОХРІМЕНКО Андрій Валерійович, аспірант, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, кафедра публічного управління та адміністрування, https://orcid.org/0009-0005-8538-0093***

# АДАПТИВНИЙ ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

**© *ОХРІМЕНКО Андрій Валерійович*, 2026**

***Охріменко А.В. Адаптивний проєктний менеджмент у системі публічного управління інноваційним розвитком сільського господарства.***

*У статті обґрунтовується роль адаптивного управління проєктами як організаційно-методичного інструменту реалізації державної інноваційної політики в сільському господарстві. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю перетворення стратегічних пріоритетів аграрної політики на конкретні проєкти з визначеними цілями, ресурсами, термінами, відповідальними суб'єктами, процедурами управління ризиками та показниками ефективності. Мета статті – систематизувати теоретичні підходи до управління проєктами та розробити адаптивний підхід до їх застосування в державному управлінні інноваційним розвитком сільського господарства. Методологічна основа дослідження включає загальні наукові методи абстрагування, порівняння, систематизації, структурного й логічного аналізу, синтезу та концептуального моделювання. У дослідженні визначено ключові галузеві чинники, що модифікують класичну логіку управління проєктами в сільському господарстві: сезонність виробництва, залежність від природних і кліматичних умов, біологічні цикли, обмежений доступ до фінансових ресурсів, ризики воєнного стану, логістичні обмеження, забруднення земель, енергетична нестабільність та необхідність координації широкого кола зацікавлених сторін. Стверджується, що інноваційні проєкти в сільському господарстві потребують не лише традиційних інструментів планування, бюджетування та моніторингу, а й гнучкого сценарного планування, інтегрованого управління ризиками, цифрових платформ для взаємодії та механізмів зворотного зв'язку. Наукова новизна статті полягає в удосконаленні організаційно-методичного підходу до адаптації управління проєктами в сільському господарстві шляхом інтеграції зовнішніх викликів, галузевих особливостей, координації зацікавлених сторін, моніторингу та зворотного зв'язку між результатами проєктів і коригуванням рішень у сфері державного управління. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого підходу державними органами, органами місцевого самоврядування, сільськогосподарськими підприємствами, фінансовими установами та консультаційними службами під час підготовки й реалізації інноваційних проєктів. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку кількісних показників для оцінки зрілості та ефективності управління проєктами в межах інноваційної політики у сфері сільського господарства.*

***Ключові слова:** проєктний менеджмент, інноваційний розвиток, сільське господарство, публічне управління, державна політика, ризики, стейкхолдери.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний розвиток сільського господарства України відбувається в умовах поєднання воєнних, фінансових, технологічних, кліматичних та інституційних викликів. За таких обставин традиційні адміністративні підходи до реалізації державної аграрної політики не завжди забезпечують необхідну швидкість реагування, прозорість процедур, адресність ресурсів і вимірюваність результатів. Особливо це стосується інноваційного розвитку, де стратегічні орієнтири мають бути трансформовані у конкретні проєкти з визначеною метою, бюджетом, строками, відповідальними виконавцями та показниками ефективності.

Проєктний менеджмент у цьому контексті набуває системного значення, оскільки дає змогу поєднати стратегічне бачення з практичними механізмами його реалізації. У міжнародній практиці проєкт розглядається як тимчасова діяльність, орієнтована на створення цінності та досягнення унікального результату в межах установлених обмежень щодо строків, ресурсів, якості й ризиків [1]. Для публічного управління така логіка є важливою, адже вона дозволяє перейти від формального

виконання заходів до управління результатами та суспільним ефектом.

У сільському господарстві застосування проєктного підходу має галузеву специфіку. Аграрне виробництво залежить від сезонності, природно-кліматичних умов, біологічних циклів, стану земельних ресурсів, логістичної інфраструктури та доступу до фінансування. В умовах воєнного стану ці фактори доповнюються ризиками пошкодження інфраструктури, мінування земель, перебоїв з енергопостачанням, обмеженням експорту та дефіцитом трудових ресурсів. За оцінками FAO, українські аграрні підприємства стикаються з пошкодженням інфраструктури, логістичними розривами, зростанням витрат, обмеженим доступом до ресурсів і забрудненням земель вибухонебезпечними предметами [9]. Отже, актуалізується потреба у такій моделі проєктного менеджменту, яка адаптована до умов аграрного сектору та може використовуватися як інструмент державної інноваційної політики.

Теоретичні засади проєктного менеджменту сформовані у працях і стандартах, які визначають проєкт як тимчасову організаційну форму досягнення результату, а управління проєктами – як систему принципів, процесів, інструментів і компетентностей, спрямованих на створення цінності для стейкхолдерів [1; 2]. Стандарт ISO 21502:2020 акцентує увагу на управлінні цілями, ресурсами, ризиками, якістю, комунікаціями та зацікавленими сторонами, що має безпосереднє значення для складних інноваційних проєктів у публічному секторі [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній науковій літературі активно досліджуються можливості застосування проєктного менеджменту у сфері публічного управління. Л. Тірбах підкреслює міждисциплінарний характер проєктного менеджменту та його стратегічне й тактичне значення для діяльності органів влади [3]. Л. Васютинська, О. Журавель та І. Комаровський пов'язують розвиток проєктного менеджменту в публічній сфері з потребою підвищення ефективності управління, технологічного оновлення, залучення стейкхолдерів і посилення прозорості [4]. Н. Біликова та С. Лукашев розглядають проєктний підхід як інструмент публічного управління просторовим розвитком територіальних громад, зокрема в умовах відновлення України [5].

Окремий блок досліджень присвячений інноваційним проєктам в аграрному секторі. У працях Л. Кучер та співавторів розкрито джерела фінансування інноваційних проєктів у контексті циркулярної аграрної економіки та обґрунтувано методичні підходи до оцінювання готовності аграрних підприємств до реалізації інноваційних проєктів [6, 7]. О. Дивнич і М. Мартинюк підкреслили необхідність моніторингу, стратегічного планування та гнучкого коригування управлінських рішень у воєнних умовах [8]. Водночас недостатньо розкритим залишається питання інтеграції проєктного менеджменту саме в систему публічного управління інноваційним розвитком сільського господарства з урахуванням галузевих, безпекових, кліматичних та фінансових чинників.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування організаційно-методичного підходу до застосування адаптивного проєктного менеджменту в системі публічного управління інноваційним розвитком сільського господарства.

Досягнення поставленої мети передбачає систематизацію підходів до трактування проєктного менеджменту як інструменту інноваційних змін; визначення особливостей його застосування в аграрному секторі; окреслення ролі державних програм, цифрових сервісів, фінансових інструментів і партнерської взаємодії; розроблення механізму адаптації проєктного менеджменту до умов аграрного сектору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проєктний менеджмент доцільно розглядати не лише як техніку планування робіт, а як управлінську логіку, що забезпечує перетворення ідеї на практичний результат. Його значення посилюється тоді, коли об'єктом управління є інноваційні зміни, адже інновація потребує цілепокладання, ресурсного забезпечення, координації учасників, оцінювання ризиків, моніторингу проміжних результатів і коригування управлінських рішень. У цьому сенсі проєктний менеджмент виступає сполучною ланкою між стратегічними пріоритетами державної політики та конкретними заходами їх реалізації.

Еволюція підходів до проєктного менеджменту свідчить про перехід від вузькоінструментального розуміння проєкту до його сприйняття як комплексного механізму управління розвитком. Для сільського господарства найбільш продуктивним є адаптивне розуміння проєктного менеджменту, сутність якого полягає не лише у дотриманні етапів проєктного циклу, а й у здатності системи управління реагувати на зміни зовнішнього середовища, переглядати ресурси, оновлювати календарні плани та забезпечувати зворотний зв'язок між результатами проєкту і подальшими управлінськими рішеннями.

Галузева специфіка сільського господарства суттєво змінює умови реалізації інноваційних проєктів. Сезонність звужує часові можливості для виконання окремих робіт і потребує синхронізації календарного планування з природними циклами. Природно-кліматична залежність ускладнює досягнення запланованих виробничих показників навіть за наявності належного фінансового й матеріально-технічного забезпечення. Капіталомісткість інновацій підвищує значення доступу до кредитних, грантових і гарантійних інструментів. Воєнні ризики формують потребу в безпековому плануванні, резервуванні ресурсів, альтернативній логістиці та постійному моніторингу.

Вплив кліматичних чинників посилюється через глобальні тенденції зміни клімату. У синтезованому звіті IPCC зазначено, що кліматичні зміни створюють значні ризики для природних і соціально-економічних систем, а адаптація має ставати складовою управлінських рішень у секторах, залежних від природних ресурсів [10]. Для сільського господарства України це означає необхідність включення кліматичних сценаріїв, моніторингу водозабезпечення, оцінки ґрунтових ризиків і заходів екологічної адаптації до системи управління інноваційними проєктами.

У воєнних умовах управління ризиками перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на один із базових принципів проєктного менеджменту. Воно має охоплювати ідентифікацію загроз, оцінювання їхньої імовірності та впливу, розроблення альтернативних сценаріїв, формування резервів і безперервний моніторинг змін. Узагальнення ключових особливостей застосування проєктного менеджменту у сільському господарстві подано в таблиці 1.

Дані таблиці 1 підтверджують, що адаптація проєктного менеджменту в сільському господарстві має здійснюватися не шляхом механічного перенесення універсальних стандартів, а через їх поєднання з галузевими механізмами планування, фінансування, управління ризиками та комунікації. Особливого значення набуває управління зацікавленими сторонами, оскільки реалізація інноваційних проєктів у сільському господарстві рідко обмежується межами одного підприємства і передбачає взаємодію органів влади, громад, агровиробників, наукових установ, дорадчих служб, банків та міжнародних організацій.

У системі публічного управління проєктний менеджмент виконує функцію організаційного механізму реалізації державної інноваційної політики. Його перевага полягає в тому, що державні пріоритети можуть бути конкретизовані через систему програм і проєктів із визначеними цілями, бюджетами, строками, виконавцями та показниками результативності. Саме за такою логікою функціонують сучасні інструменти державної підтримки аграрного сектору, зокрема грантові

програми, пільгове кредитування, цифрові сервіси для адміністрування допомоги та гарантійні механізми.

*Таблиця 1*

**Особливості застосування адаптивного проєктного менеджменту у сільському господарстві**

| Особливість | Прояв у сільському господарстві | Управлінський ризик | Адаптація проєктного менеджменту |
|---|---|---|---|
| Сезонність | залежність робіт від календарних циклів і фаз виробництва. | зрив строків, нерівномірність витрат і доходів. | календарне та сценарне планування, резервування ресурсів. |
| Природно-кліматична залежність | вплив температури, опадів, стану ґрунтів та екстремальних явищ. | недосягнення очікуваних виробничих показників. | кліматичний моніторинг, адаптивні технології, страхові механізми. |
| Воєнні виклики | пошкодження інфраструктури, мінування земель, логістичні обмеження. | зупинення або здорожчання проєкту. | безпекове планування, ризик-карти, альтернативні маршрути та постачальники. |
| Багатостороння взаємодія | участь держави, бізнесу, громад, науки, банків, міжнародних партнерів. | неузгодженість дій, дублювання функцій, комунікаційні розриви. | управління стейкхолдерами, цифрові платформи, прозора звітність. |

*Джерело: сформовано на основі [6; 8-10].*

Одним із прикладів проєктної логіки державної підтримки є програма «єРобота», у межах якої реалізуються гранти на розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства, тепличного господарства та переробної промисловості. За інформацією Міністерства економіки України, у 2025 році ухвалювалися рішення щодо надання грантів на розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства, що передбачало створення як постійних, так і сезонних робочих місць [11]. Проєктна сутність цього механізму полягає в підготовці заявки, обґрунтуванні бізнес-плану, плануванні бюджету та підтвердженні досягнення результатів.

Не менш важливим інструментом є програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка забезпечує здешевлення кредитних ресурсів для суб'єктів підприємництва, зокрема аграрних товаровиробників [12]. Для інноваційних аграрних проєктів цей інструмент є важливим, оскільки дозволяє частково подолати проблему високої капіталомісткості технологічного оновлення. Доступ малих і середніх агровиробників до кредитних ресурсів посилюється діяльністю Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, метою якого є підтримка суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва шляхом часткового гарантування виконання їхніх зобов'язань за кредитними договорами [12].

Особливу роль у реалізації державної інноваційної політики відіграє цифровізація. Електронні реєстри та сервіси створюють інформаційну основу для ідентифікації отримувачів підтримки, подання заявок, адміністрування програм і моніторингу результатів. У межах проєктного менеджменту цифровізація виконує не лише сервісну, а й аналітичну функцію, оскільки дозволяє контролювати виконання проєктів, відстежувати ризики, формувати дані для оцінювання результативності та мінімізувати адміністративні бар'єри.

З урахуванням зазначеного запропоновано механізм адаптації проєктного менеджменту до умов інноваційного розвитку сільського господарства (рис. 1). Його логіка передбачає послідовне поєднання зовнішніх викликів, галузевих особливостей, діагностики потреб, проєктних інструментів, координації стейкхолдерів, реалізації інноваційного проєкту, моніторингу результатів і зворотного зв'язку для подальшого коригування управлінських рішень.

Запропонований механізм відображає циклічний характер управління інноваційними проєктами. На першому етапі здійснюється ідентифікація зовнішніх викликів і галузевих особливостей, що впливають на зміст проєкту. На другому етапі проводиться діагностика потреб, ресурсних можливостей і готовності учасників до реалізації інновацій. На третьому етапі визначаються проєктні інструменти: цілі, бюджет, календарний план, джерела фінансування, ризики, показники результативності та відповідальні виконавці. На четвертому етапі формується система координації стейкхолдерів, що забезпечує узгодження інтересів держави, бізнесу, громад, науки, фінансових установ і міжнародних партнерів.

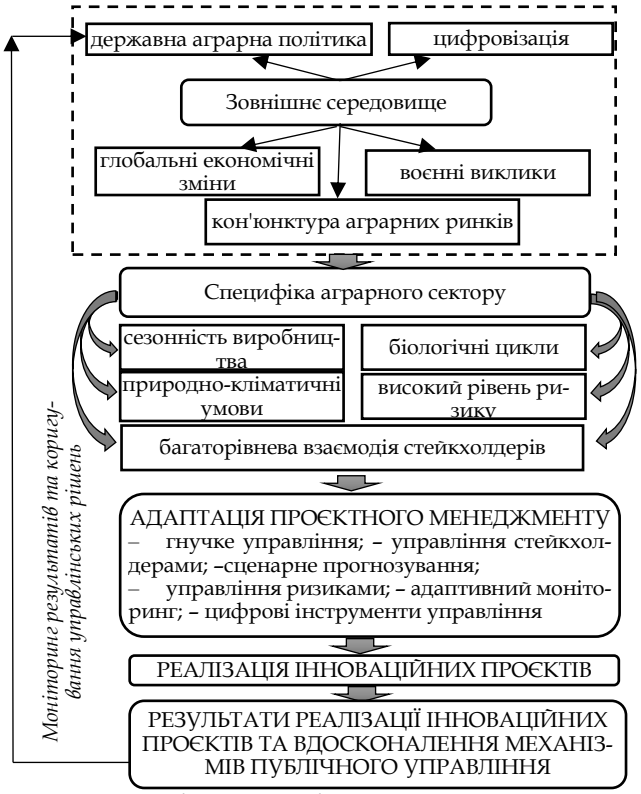


**Рис. 1. Механізм адаптації проєктного менеджменту до умов інноваційного розвитку сільського господарства.** *Джерело: авторська розробка.*

Реалізація інноваційного проєкту має супроводжуватися постійним моніторингом, який дозволяє виявляти відхилення від планових показників і своєчасно коригувати управлінські рішення. Завершальним елементом механізму є оцінювання результатів, яке не повинно обмежуватися лише формальною звітністю. У системі публічного управління воно має виконувати аналітичну функцію: виявляти сильні та слабкі сторони проєктів, уточнювати критерії відбору майбутніх ініціатив, удосконалювати державні програми підтримки та формувати доказову основу для коригування інноваційної політики.

Отже, адаптивний проєктний менеджмент у сільському господарстві має базуватися на принципах стратегічної узгодженості, ресурсної реалістичності, ризик-орієнтованості, цифрової прозорості та партнерської взаємодії. Для органів публічного управління цей підхід дає змогу посилити доказовість рішень, підвищити прозорість використання ресурсів і забезпечити зв'язок між фінансуванням та досягненням конкретного результату. Для аграрних підприємств таким чином вибудовується основа для якіснішої підготовки проєктних заявок, оцінювання ризиків, залучення фінансування та підвищення готовності до інновацій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті дослідження обґрунтовано, що проєктний менеджмент є важливим інструментом реалізації державної інноваційної політики у сфері сільського господарства, оскільки забезпечує перехід від

стратегічних декларацій до конкретних проєктів із визначеними цілями, ресурсами, строками, відповідальними виконавцями, ризиками та показниками результативності. Його значення особливо посилюється в умовах трансформації аграрного сектору, воєнних викликів, кліматичних змін, фінансових обмежень і потреби в технологічній модернізації. Встановлено, що специфіка застосування проєктного менеджменту у сільському господарстві визначається сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високим рівнем невизначеності, воєнними ризиками, значною капіталомісткістю інноваційних проєктів та потребою у координації широкого кола зацікавлених сторін. Це зумовлює необхідність адаптації класичних підходів до управління проєктами через використання гнучкого планування, сценарного прогнозування, цифрового моніторингу, управління ризиками та партнерської взаємодії.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні організаційно-методичного підходу до застосування проєктного менеджменту в системі публічного управління інноваційним розвитком сільського господарства. Запропонований підхід передбачає інтеграцію зовнішніх викликів, галузевих особливостей, діагностику потреб, проєктні інструменти, координацію стейкхолдерів, моніторинг і зворотний зв'язок між результатами реалізованих проєктів та коригуванням державної інноваційної політики.

Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання органами публічної влади, органами місцевого самоврядування, аграрними підприємствами, фінансовими інституціями та дорадчими службами під час розроблення і реалізації інноваційних проєктів. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з формуванням системи кількісних показників оцінювання зрілості проєктного менеджменту в аграрному секторі та розробленням методики оцінювання результативності інноваційних проєктів у межах державної аграрної політики.

**Література.**


1. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).* 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. 250 p.
2. ISO 21502:2020. *Project, program and portfolio management – Guidance on project management.* Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
3. ***Тірбах Л.*** Проєктний менеджмент: особливості застосування у публічному секторі. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2023. № 3. С. 78–83. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-78-83.
4. ***Васютинська Л. А., Журавель О. В., Комаровський І. В.*** Проєктний менеджмент в сфері публічного управління: сучасні конотації розвитку. *Економічний простір.* 2024. № 199. С. 149–153. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.149-153.
5. ***Bielikova N., Lukashev S.*** Project approach to public administration for the development of united territorial communities. *Actual Problems of Innovative Economy and Law.* 2024. № 2. P. 42–48. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-8.
6. ***Kucher L., Hełdak M., Orochovska L.*** Assessment of the readiness of agrarian enterprises to implement innovative projects. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2023. Vol. 9. № 1. P. 224–259. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.11.
7. ***Kucher L., Kucher A., Morozova H., Pashchenko Yu.*** Development of circular agricultural economy: potential sources of financing innovative projects. *Agricultural and Resource Economics.* 2022. Vol. 8. № 2. P. 206–227. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.11.
8. ***Dyvnych O., Martynyuk M.*** Management of land use of agricultural enterprises in wartime conditions: innovative trends. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2023. Vol. 7. № 4. Article 10. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.10.
9. FAO. *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings from a nationwide survey, October–November 2024.* Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2025. URL: https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd6216en.
10. IPCC. *Climate Change 2023: Synthesis Report.* Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change, 2023. DOI: https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.
11. Міністерство економіки України. *Сади, теплиці та нові культури: підсумки підтримки агровиробництва.* 2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/e573fd49-6ba9-4329-9dfa-d63ffff5aec1.
12. Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. *Офіційний сайт.* URL: https://pcgf.com.ua/.


**References.**


1. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
2. ISO. (2020). *ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management*. International Organization for Standardization.
3. ***Tirbakh, L.*** (2023). Proiektnyi menedzhment: osoblyvosti zastosuvannia u publichnomu sektori [Project management: Features of application in the public sector]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia* [Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement], (3), 78–83. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-78-83
4. ***Vasiutynska, L. A., Zhuravel, O. V., & Komarovskyi, I. V.*** (2024). Proiektnyi menedzhment v sferi publichnoho upravlinnia: suchasni konotatsii rozvytku [Project management in public administration: Modern development connotations]. *Ekonomichnyi Prostir* [Economic Scope], (199), 149–153. https://doi.org/10.30838/EP.199.149-153
5. ***Bielikova, N., & Lukashev, S.*** (2024). Project approach to public administration for the development of united territorial communities. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (2), 42–48. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-8
6. ***Kucher, L., Hełdak, M., & Orochovska, L.*** (2023). Assessment of the readiness of agrarian enterprises to implement innovative projects. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(1), 224–259. https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.11
7. ***Kucher, L., Kucher, A., Morozova, H., & Pashchenko, Yu.*** (2022). Development of circular agricultural economy: Potential sources of financing innovative projects. *Agricultural and Resource Economics*, 8(2), 206–227. https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.11
8. ***Dyvnych, O., & Martynyuk, M.*** (2023). Management of land use of agricultural enterprises in wartime conditions: Innovative trends. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(4), Article 10. https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.10
9. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings from a nationwide survey, October–November 2024*. https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd6216en
10. Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report*. https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647
11. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2026). *Sady, teplytsi ta novi kultury: pidsumky pidtrymky ahrovyrobnytstva* [Orchards, greenhouses and new crops: Results of support for agricultural production]. https://me.gov.ua/News/Detail/e573fd49-6ba9-4329-9dfa-d63ffff5aec1
12. Fond chastkovoho harantuvannia kredytiv u silskomu hospodarstvi. *Ofitsiinyi sait* [Official website]. https://pcgf.com.ua/.



**Abstract.**

***Okhrimenko A. Adaptive project management in the system of public administration of innovative development of agriculture.***

*The article substantiates the role of adaptive project management as an organizational and methodological tool for implementing state innovation policy in agriculture. The relevance of the study is determined by the need to transform strategic priorities of agricultural policy into specific projects with defined goals, resources, deadlines, responsible actors, risk management procedures, and performance indicators. The purpose of the article is to systematize theoretical approaches to project management and to develop an adaptive approach to its application in the public administration of innovative agricultural development. The methodological basis of the research includes general scientific methods of abstraction, comparison, systematization, structural and logical analysis, synthesis, and conceptual modeling. The study identifies the key sectoral factors that modify the classical logic of project management in agriculture: seasonality of production, dependence on natural and climatic conditions, biological cycles, limited access to financial resources, wartime risks, logistical constraints, land contamination, energy instability, and the need to coordinate a wide range of stakeholders. It is argued that innovation projects in agriculture require not only traditional project planning, budgeting and monitoring tools, but also flexible scenario planning, integrated risk management, digital interaction platforms and feedback mechanisms. The scientific novelty of the article lies in improving the organizational and*

*methodological approach to adapting project management in agriculture by integrating external challenges, sectoral features, stakeholder coordination, and monitoring and feedback between project results and adjustments to public management decisions. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach by public authorities, local self-government bodies, agricultural enterprises, financial institutions, and advisory services when preparing and implementing innovation projects. Further research should focus on developing quantitative indicators for assessing the maturity and effectiveness of project management in agricultural innovation policy.*

***Keywords:*** *project management, innovative development, agriculture, public administration, state innovation policy, risk management, stakeholders, digitalization.*

**Стаття надійшла до редакції / Received 25.05.2026 Прийнята до друку / Accepted 19.06.2026 Опубліковано/ Published 08.08.2026**

**Бібліографічний опис статті:**

*Охріменко А.В. Адаптивний проєктний менеджмент у системі публічного управління інноваційним розвитком сільського господарства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 3. С. 150-154.*

*Okhrimenko A. Adaptive project management in the system of public administration of innovative development of agriculture. Actual problems of innovative economy and law. 2026. No. 3. pp. 150-154.*

**УДК 001.895:338.45:620.9.; JEL Classification: O31, O32, Q40, L94 DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-3-28**

***ПАВЛОВА Олена Миколаївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, https://orcid.org/0000-0002-8696-5641***

***ПАВЛОВ Костянтин Володимирович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, https://orcid.org/0000-0003-2583-9593***

***НАГІРСЬКА Катерина Євгеніївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Луцький національний технічний університет, https://orcid.org/0000-0002-2792-8162***

***СУР'ЯК Алла Володимирівна, Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, https://orcid.org/0000-0002-3094-9941***

***СЕМЕНОВ Назарій Олександрович, PhD, асистент кафедри економіки і торгівлі, Волинський національний університет імені Лесі Українки, https://orcid.org/0009-0007-5078-2417***

# ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

***Павлова О. М., Павлов К. В., Нагірська К. Є., Сур'як А. В., Семенов Н. О. Впровадження інноваційних технологій на підприємствах енергетичної галузі.***

*У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних основ і практичних аспектів впровадження інноваційних маркетингових технологій на підприємствах енергетичної галузі в умовах глобалізації. Авторами розкрито сутність та еволюцію маркетингових інструментів, які пройшли шлях від традиційних медіа до сучасних інтерактивних рішень, що базуються на концепції Маркетингу 4.0. Запропоновано авторську класифікацію інноваційних технологій за чотирма ключовими критеріями: функціональним призначенням, рівнем технологічної складності, каналами взаємодії та типом інновацій. Особливу увагу приділено характеристиці проривних технологій, таких як штучний інтелект (AI), аналітика великих даних (Big Data), автоматизація маркетингових процесів, контент-маркетинг і соціально-мобільні інструменти. Доведено, що використання ШІ дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищувати персоналізацію пропозицій і забезпечувати цілодобове обслуговування клієнтів через чат-боти. Аналіз Big Data визначено як фундамент для формування предиктивних моделей і точної сегментації аудиторії, що безпосередньо підвищує ефективність рекламних кампаній. У роботі детально проаналізовано міжнародний досвід (Amazon, Netflix, Nike) та успішні кейси українських компаній (Rozetka, Monobank, Сільпо). Досліджено вплив воєнних реалій на темпи цифровізації в Україні, де інноваційні технології стали інструментом виживання та адаптації бізнесу до критичних умов, забезпечуючи безперервність комунікацій і стійкість бізнес-процесів. Розроблено методичні рекомендації щодо поетапної імплементації технологій, які включають аудит цифрової зрілості, вибір оптимального інструментарію та систему моніторингу ефективності. Обґрунтовано, що успішна трансформація енергетичного сектору можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує технологічні інвестиції з розвитком компетенцій персоналу та організаційними змінами.*

***Ключові слова:*** *інноваційні технології, цифровий маркетинг, штучний інтелект, Big Data, персоналізація, автоматизація, омніканальність, цифрова трансформація бізнесу, впровадження технологій, ефективність, клієнтський досвід, мобільні технології, мікроекономіка, макроекономіка, енергетична галузь.*

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

***© ПАВЛОВА Олена Миколаївна, ПАВЛОВ Костянтин Володимирович, НАГІРСЬКА Катерина Євгеніївна, СУР'ЯК Алла Володимирівна, СЕМЕНОВ Назарій Олександрович,*** **2026**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах стрімкої цифрової трансформації бізнес-середовища впровадження інноваційних технологій на підприємствах енергетичної галузі стає критично важливим фактором їхньої конкурентоспроможності. Цифровізація економіки, розвиток штучного інтелекту, Big Data та соціальних медіа радикально змінюють традиційні маркетингові підходи й створюють нові можливості для персоналізації комунікацій і підвищення ефективності маркетингових інвестицій.

Особливої актуальності тема набуває в контексті викликів, спричинених повномасштабною війною в Україні. Військові дії спричинили масову міграцію населення, зміну споживчої поведінки, руйнування традиційних каналів збуту та критичну необхідність швидкої адаптації до нових умов. У цих обставинах цифрові маркетингові технології стали інструментом виживання бізнесу, дозволяючи підтримувати зв'язок з клієнтами незалежно від їх географічного розташування, оперативно перебудовувати комунікаційні стратегії та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади інноваційних технологій сформувалися в працях провідних зарубіжних фахівців. Зокрема, Філіп Котлер розробив концепцію маркетингу 4.0 [11], яка поєднує традиційні та цифрові інструменти й підкреслює важливість взаємодії з клієнтом у цифровому середовищі. Джеффрі Чаффі та Фіона Елліс-Чедвік присвятили свої дослідження цифровому маркетингу, розглядаючи стратегії просування, електронну комерцію та ефективне використання онлайн-каналів [10]. Серед українських науковців значний внесок у розвиток інноваційного маркетингу зробили Витвицька О., Євтушенко Н., Карпенко Н., які досліджували адаптацію сучасних маркетингових технологій до національних особливостей бізнесу. Сучасні дослідження акцентують увагу на використанні штучного інтелекту для аналізу споживацької поведінки та оптимізації маркетингових кампаній, автоматизації маркетингових процесів, персоналізації пропозицій на основі великих обсягів даних (Big Data) і впровадженні омніканального підходу, що забезпечує інтегровану взаємодію з клієнтами через усі доступні канали.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Мета дослідження* полягає у комплексному аналізі процесу впровадження інноваційних технологій на підприємствах енергетичної галузі та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання.

*Завдання дослідження*:

- систематизувати теоретичні підходи до класифікації інноваційних маркетингових технологій;