



УДК 658.012

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-891-901](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-891-901)

Камінський Андрій Вікторович здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-3851-1357>

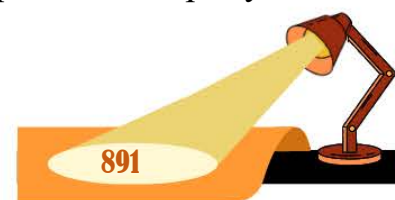
Варганова Олена Вікторівна доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні засади і практичні аспекти впровадження проєктного менеджменту в діяльність аграрних підприємств України. Актуальність роботи зумовлена зростаючою потребою агропромислового комплексу в ефективних управлінських інструментах, що дозволяють підвищити результативність господарювання в умовах економічних трансформацій, посилення конкуренції, технологічних змін та нестабільності зовнішнього ринкового середовища. Мета дослідження полягає у визначенні потенціалу застосування методів проєктного управління на підприємствах аграрного сектору та окресленні особливостей їх адаптації до специфіки галузі порівняно з традиційними операційними підходами.

Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, методи аналізу, порівняння та узагальнення, що дає змогу виокремити ключові характеристики, переваги й обмеження впровадження проєктного підходу в аграрному виробництві. У роботі представлено аналітичний огляд принципів проєктного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів та обґрунтовано можливості їх адаптації до умов сільськогосподарських підприємств, інвестиційних програм і технологічних модернізацій.

Результати дослідження засвідчують, що використання проєктного менеджменту здатне забезпечити аграрним підприємствам низку стратегічних переваг: оптимізацію розподілу ресурсів, підвищення якості управлінських рішень, зменшення виробничих і фінансових ризиків, зміцнення інвестиційної привабливості та гнучкості у реагуванні на коливання ринку. Проєктний підхід сприяє структуризації виробничих процесів, підвищенню прозорості та прогнозованості управління, а також створює сприятливі умови для впровадження інноваційних технологій та комплексних модернізаційних проєктів. Окрему





увагу приділено ролі керівника проєкту, компетентності якого визначають результативність реалізації проєктів незалежно від наявності профільного аграрного досвіду.

Практичне значення результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані керівниками аграрних підприємств, представниками органів влади та інвесторами як теоретико-методологічна база для вдосконалення підходів до управління аграрними проєктами та підвищення стійкості підприємств у довгостроковій перспективі. У статті обґрунтовано необхідність ширшого застосування стандартизованих інструментів проєктного менеджменту в аграрному секторі, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Ключові слова: аграрні підприємства, проєктний менеджмент, ефективність, стандартизація, трансформаційні зміни.

Kaminskyi Andriy applicant of higher education of the third (educational and scientific) level, Kyiv National University of Technology and Design, city of Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-3851-1357>

Vartanova Olena Doctor of Economics, Professor, Kyiv National University of Technology and Design, city of Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

MANAGEMENT OF PROJECTS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to the theoretical foundations and practical application of project management in agricultural enterprises in Ukraine. The relevance of the research is determined by the growing demand for effective management tools in the agro-industrial sector under the conditions of economic transformation, technological innovation, and global market challenges. The purpose of this study is to investigate the potential of implementing project management mechanisms within agricultural enterprises and to highlight the differences between project-based and traditional operational approaches in this sector.

The methodological basis of the research is formed by a systematic approach, analysis, comparison, and generalization, which made it possible to identify the features and benefits of project management in the agrarian context. The paper provides an analytical overview of the principles of project management, as defined by globally recognized standards such as PMBOK, and considers their adaptability to the specifics of agricultural production and investment programs.

The results of the study show that project management offers numerous advantages for agricultural enterprises, including improved resource allocation,





enhanced decision-making processes, better risk management, and increased attractiveness to investors. The implementation of project-based approaches helps structure activities, adapt to market fluctuations, and integrate technological innovations more efficiently. The article emphasizes the strategic role of the project manager, whose competencies are critical for successful project execution, regardless of whether they possess an agricultural background.

In practical terms, the findings of this study can serve as a conceptual framework for agribusiness executives, policymakers, and investment stakeholders aiming to increase the performance and sustainability of agricultural projects. The article argues for a wider application of standardized project management tools in the agrarian sector, which may lead to improved competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises both locally and internationally.

Keywords: agricultural enterprises, project management, efficiency, standardization, transformation changes.

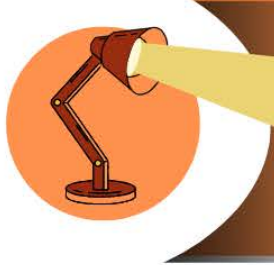
Постановка проблеми. Тенденції сучасного менеджменту дедалі більше нівелюють розмежування між принципами управління у різних секторах економіки. Сільське господарство традиційно вважалось галуззю зі специфічними методами організації діяльності, однак останні роки демонструють тенденцію до зменшення цієї специфіки, зокрема й в Україні. Із приходом на внутрішній ринок іноземного капіталу активізувалося впровадження управлінських підходів західного зразка, серед яких чільне місце посідає проектне управління.

Проектний менеджмент суттєво відрізняється від класичного операційного управління: він базується на досягненні чітко визначеної мети, структурованості організації проекту, встановлених обмеженнях, залученні стейкхолдерів та застосуванні формалізованих процедур реалізації. Такий підхід дозволяє сконцентрувати ресурси та зусилля учасників проекту й інвесторів на ключових напрямках розвитку суб'єкта господарювання. Водночас це створює умови для ефективного використання обмежених ресурсів навіть невеликими командами, реалізації самостійної кадрової політики та орієнтації на інновації. Керівник проекту при цьому не зобов'язаний мати профільну аграрну освіту, натомість ключовим фактором є його управлінська компетентність.

Зростаючий попит на реалізацію агропроектів різних масштабів з боку аграрної сфери, а також активність потужних інвестиційних гравців на ринку обумовлюють необхідність узгодження управлінських підходів шляхом стандартизації. Практика застосування проектного підходу в аграрному бізнесі та при формуванні інвестиційних програм позитивно впливає на рівень привабливості аграрних проектів для потенційних інвесторів.

Слід також звернути увагу на те, що високі агротехнології й сучасні інструменти проектного менеджменту найчастіше впроваджуються у великих





агрокомпаніях, які володіють земельними ресурсами в межах десятків або сотень тисяч гектарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням проектного підходу в системах управління приділяли увагу багато науковців. Серед тих, хто зробив вагомий внесок у розвиток теорії та практики проектного менеджменту, варто назвати Данченко О. Б., Занора В. О. [1], Г.М. Тарасюка [11], Л.С. Кобиляцького [2] та інших. Водночас, специфіка впровадження проектного управління саме в аграрному виробництві досліджена недостатньо глибоко. Деякі аспекти використання проектного підходу в аграрній сфері аналізували Макеєв О. О., Руденко С. В., Замлинська О. В., Крисоватий Р. Р. [3], Сазонова Т. О., Паламарчук Г. А. [10], проте комплексне вивчення його потенціалу, обмежень та перспектив застосування в агропромисловому комплексі (АПК) на сьогодні відсутнє.

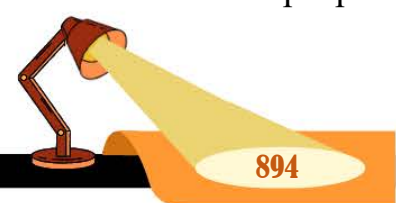
Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження потенціалу використання механізмів проектного управління в агропромисловій сфері, зокрема в сільському господарстві, з урахуванням галузевої специфіки. У статті також передбачається виокремити ключові відмінності проектного менеджменту від традиційного операційного підходу, а також визначити переваги його впровадження для підвищення ефективності управління аграрними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Проектний менеджмент або управління проектами – це форма організації діяльності, що спрямована на досягнення визначених результатів проекту з максимальною ефективністю, враховуючи обмеження щодо строків виконання, ресурсного забезпечення (включно з фінансами), а також вимог до якості кінцевого продукту [2]. Показники ефективності, цілі реалізації та обмеження значною мірою залежать від характеру самого проекту [6]. У ширшому розумінні проектний менеджмент трактується як визнана у світовій практиці управлінська філософія, методологічна основа та сукупність процесів, пов'язаних з керуванням командою і ресурсами проекту із застосуванням спеціалізованих інструментів і методик.

У 1987 році було вперше представлене узагальнення стандартів для управління проектами — РМВОК (Project Management Body of Knowledge), яке об'єднало основні знання, інструменти та методики для ефективної реалізації проектів різної складності. Згідно з американським національним стандартом РМВОК, управління проектами визначається як процес використання знань, навичок, інструментів і методів для організації та виконання робіт, спрямованих на досягнення визначених цілей. Для цього застосовується чітко структурована система з 47 управлінських процесів, що розподілені між десятьма сферами знань та охоплюють п'ять основних етапів: ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення [8].

Типовими прикладами проектів є:

- розробка нової продукції, послуги або технологічного рішення;





- реорганізація структури підприємства, зміни в складі персоналу, процесах або корпоративній культурі;
- створення або адаптація сучасних інформаційних систем, як на рівні апаратного, так і програмного забезпечення;
- проведення науково-дослідних робіт з фіксацією отриманих результатів;
- будівництво нових об'єктів, включаючи промислові споруди та інженерні конструкції;
- оптимізація, модернізація чи впровадження нових бізнес-процесів і процедур.

Для кожного типу проекту може обиратись власна комбінація процесів, залежно від масштабів та складності. Проте дотримання методології РМВОК дозволяє стандартизувати підходи до реалізації проектів незалежно від їх галузевої належності чи рівня інноваційності. Цей підхід є ефективним як для реалізації масштабних реформаторських ініціатив на рівні регіонів, так і для впровадження типових проектів, зокрема оновлення технопарку в аграрному секторі чи впровадження нових сортів рослин або порід тварин у господарствах.

Незалежно від специфіки, структура проекту зберігає послідовність дій, що дозволяє проектному менеджеру впевнено керувати процесами навіть за відсутності глибокої галузевої експертизи. У таких випадках практикується залучення кваліфікованих управлінців із досвідом реалізації проектів, які не завжди мають фахову освіту саме у сфері діяльності конкретного проекту.

Проектний менеджер визначає обсяг власних повноважень згідно з очікуваннями та потребами зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і комплектує команду, залучаючи необхідних фахівців у межах бюджету. Кожен етап життєвого циклу проекту супроводжується оформленням документації згідно зі стандартами, а також контрольними оцінками досягнутих результатів, відповідності якості та графіку.

Завершення проекту здійснюється відповідно до поставлених цілей: іноді результатом є сталий виробничий процес або введене в експлуатацію обладнання, іноді — повноцінне функціональне підприємство чи новий продукт, який далі перебирають в операційне управління штатні керівники підрозділів. Якщо йдеться про одноразову ініціативу — наприклад, організацію заходу — після завершення роботи команда проекту може повністю розформуватись, перейти до нового проекту або повернутися до основної діяльності в межах організації.

Такий спосіб організації роботи дозволяє ефективно мобілізувати наявні ресурси та досягати цілей за чіткими параметрами. На відміну від операційної діяльності, яка повторюється за сталими алгоритмами в межах постійних посадових обов'язків, проект — це унікальний комплекс заходів, спрямований на досягнення визначеного результату з урахуванням часових, фінансових та якісних обмежень.





Кардинальна відмінність між проєктним підходом і традиційним операційним менеджментом полягає у низці принципів аспектів: орієнтація на досягнення конкретного результату замість підтримання функціонування системи, здатність швидко адаптуватися до змін, наявність гнучкої структури управління, а також динамічний розподіл функціональних обов'язків протягом усього життєвого циклу проєкту. Такі особливості сприяють повній мобілізації потенціалу учасників проєкту та концентрації зусиль на досягненні визначених цілей. Чітко окреслені проміжні цілі й постійна оцінка результатів є ефективним стимулом, що дає змогу об'єктивно оцінити ефективність різнотипних підрозділів, своєчасно заохотити результативну роботу. Водночас обмежені часові рамки утримують управлінський персонал та виконавців у зоні високої відповідальності та зосередженості [1].

Існує низка вагомих причин, чому саме проєктне управління є більш доцільним для сучасного аграрного виробництва в Україні порівняно з операційним підходом:

1. Динаміка технологічних змін. Висока інтенсивність упровадження інноваційних розробок у сільськогосподарську сферу обумовлює необхідність постійної адаптації виробничих практик до нових вимог ринку. В умовах такої динаміки застосування проєктного підходу дозволяє аграрним підприємствам системно досліджувати, тестувати та інтегрувати новітні технології в операційну діяльність, забезпечуючи тим самим підвищення конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх змін.

2. Зростаюча невизначеність агросистем. В останні роки сільське господарство в Україні стало більш уразливим до коливань зовнішніх і внутрішніх факторів, що значно перевищує рівень нестабільності попередніх десятиліть. Такі зміни негативно впливають на стійкість аграрних підприємств до впливу зовнішніх шоків. Впровадження нових сортів, трансформація ринкових механізмів, зміни у технологічних процесах та необхідність диверсифікації фінансових потоків створюють додаткові виклики для підприємств, збільшуючи навантаження на персонал і ускладнюючи процеси стратегічного управління. У сукупності це зумовлює потребу у запровадженні дієвих систем управління стійким розвитком аграрних підприємств, здатних забезпечити їх адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища. В таких умовах проєктний менеджмент стає важливим інструментом для ефективного розв'язання складних завдань, завдяки системному підходу та чітко визначеній стратегії дій.

3. Скорочення життєвого циклу агропродукції. Сільське господарство традиційно вважається галуззю з низьким рівнем змін, однак на практиці на ринку постійно з'являються нові генетично модифіковані культури, змінюються вподобання споживачів, зростає попит на органічні продукти. Це призводить до швидкого старіння агротехнологій ще до того, як вони встигають отримати широке впровадження. Використання проєктного підходу дозволяє підприємст-





вам оперативно адаптуватися до нових умов і ефективно реалізувати потенціал інноваційних продуктів.

4. Глобалізаційні впливи. Сучасні аграрії стикаються з численними викликами глобалізованого ринку: закупівля імпортних матеріалів та техніки, вихід на міжнародні ринки, співпраця з іноземними партнерами та дотримання міжнародних стандартів. Впровадження систем управління якістю, адаптація технологій до вимог зовнішнього середовища — всі ці завдання ефективно вирішуються через чітко організовані проекти з визначеними термінами виконання.

5. Орієнтація на клієнта. Якщо раніше головною запорукою успіху в аграрному бізнесі вважалася мінімізація витрат шляхом широкої стандартизації та уніфікації виробничих процесів, то нині акцент змістився на підвищення прибутковості через максимальне задоволення споживчих потреб. З метою виходу на ринки Європейського Союзу та інших країн агрохолдинги активно впроваджують європейські стандарти якості. Великі торговельні мережі формують власні вимоги до якості овочевої та фруктові продукції від регіональних постачальників. У той час як малі фермерські господарства розвивають напрям сільського туризму, орієнтуючись на інтереси клієнтів, які поступово стають основою сучасних бізнес-моделей. При цьому виробничих процесів, у свою чергу, сприяє оптимізації витрат та забезпеченню стабільної якості продукції. Формування стандартизованих і водночас орієнтованих на споживача рішень може бути ефективно організоване за допомогою інструментів проектного управління.

Зазначені особливості проектного підходу, а також низка інших його переваг, зумовлюють його високу привабливість для реалізації масштабних інвестиційних ініціатив. Попри складні економічні умови та воєнні виклики, у 2022 році обсяг капітальних інвестицій у сфері сільського, лісового та рибного господарства досяг 51 439 млн грн. [7].

Специфіка інвестування в аграрну сферу зумовлена особливостями агровиробництва, зокрема землеробства. До характерних рис галузі належать залежність від погодних умов, сезонність, високий рівень ризиків та необхідність значних первинних вкладень. Це обумовлює складність формування інвестиційного й оборотного капіталу і створює потребу в залученні позикових та інвестиційних ресурсів. Реалізація масштабних проектів часто вимагає консолідації кількох учасників у консорціум, що дозволяє підвищити доступність кредитування та ефективно розподіляти ризики невиконання зобов'язань.

Станом на середину березня 2024 року Державний земельний кадастр відстежує 271 українську компанію, яка має у своїй власності землю у обсязі понад 100 га. Інформація про компанії, які мають найбільші площі земельних ділянок станом на 2024 рік подано на рис. 1.



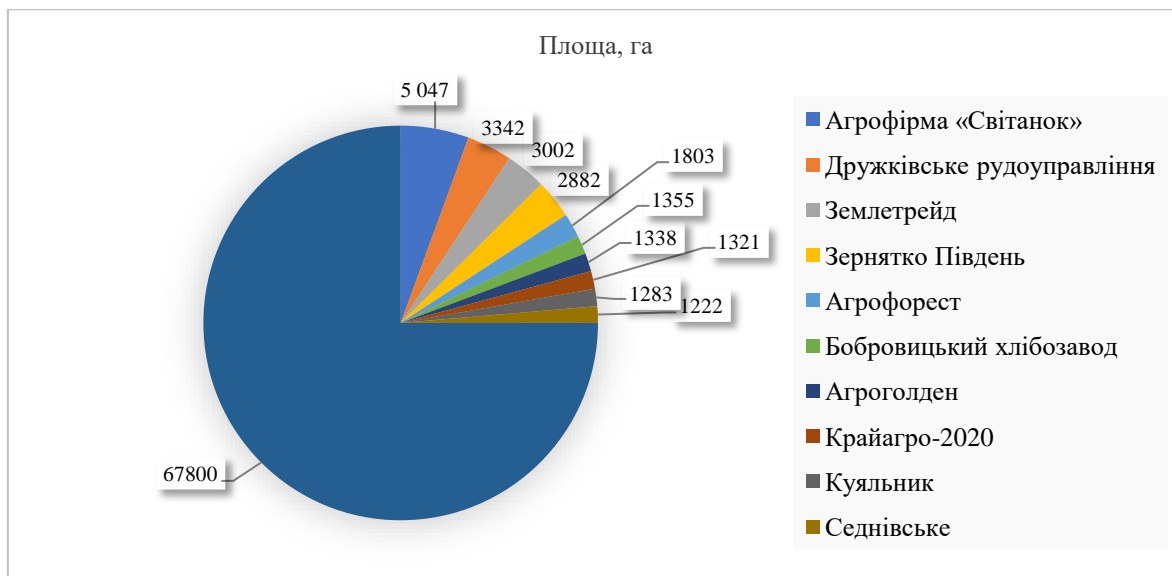


Рис. 1. Компанії, які мають найбільші площі земельних ділянок станом на 2024 рік (Джерело: сформовано автором на основі [9])

На основі результатів дослідження змін у структурі земельного фонду України, здійсненого Київською школою економіки (КШЕ) у співпраці з Поліським національним університетом та Національним університетом біоресурсів і природокористування, встановлено, що площа сільськогосподарських угідь, придатних до використання у 2024 році, скоротилася на 26% порівняно з періодом до початку повномасштабної військової агресії. Таке зменшення суттєво трансформує структуру землекористування та обумовлює необхідність адаптації аграрної діяльності до нових умов [5].

Разом з тим, зростання масштабів діяльності агропідприємств супроводжується збільшенням управлінських викликів. Розподіл функцій компанії на окремі проекти сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності та дозволяє краще контролювати роботу окремих підрозділів. Саме тому агрохолдинги стають пріоритетними клієнтами компаній, що спеціалізуються на управлінні проектами, поряд із підприємствами телекомунікаційного, ІТ, банківського секторів та роздрібною торгівлі.

Ефективне опрацювання концепції потенційного проекту та професійне формування інвестиційної пропозиції відповідно до вимог міжнародних стандартів істотно підвищують ймовірність його успішної реалізації. На стадії доінвестиційної підготовки, поряд із проведенням оцінки фінансових параметрів вартості та ефективності проекту, доцільним є здійснення комплексного аналізу ризиків, вивчення ринкових характеристик, а також оцінювання потенціалу проектною командою та професійних компетенцій її керівника [4]. У рамках діяльності агрохолдингів проектний менеджмент має величезне значення, однак особливу роль він відіграє для органів місцевого управління, дозволяючи малим





колективам ефективно розподіляти ресурси, здійснювати вивірену кадрову політику та зосереджуватися на інноваційних завданнях. В цьому контексті регіональні лідери стають керівниками проєктів, а менеджери проєктів виступають тренерами-консультантами, генераторами ідей і координаторами проєктів, очолюючи спеціально створені проєктні структури.

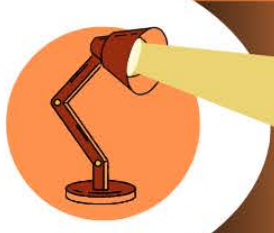
Крім того, застосування проєктного підходу істотно спрощує процедуру комплексної оцінки ініціатив завдяки використанню кількісних індикаторів, зокрема показників фінансової окупності, рівня соціальної віддачі для цільових груп та інтегрованого впливу на соціально-економічний розвиток територій. Як свідчить міжнародний досвід, інституціоналізація принципів проєктного менеджменту в системі публічного управління сприяє підвищенню ефективності витрачання бюджетних коштів і досягненню запланованих цілей розвитку. Більшість міжнародних організацій активно впроваджують програми інноваційного оновлення в країнах, що розвиваються, і переважна частина таких програм реалізується шляхом формалізованого проєктного підходу. У межах реалізації подібних ініціатив вибудовується взаємодія між організаціями-донорами, постачальниками технологічних рішень та локальними сільськогосподарськими виробниками, для яких створюються окремі інвестиційно-проєктні моделі розвитку.

Висновки. На сучасному етапі розвитку економічних систем упровадження методології проєктного управління та усвідомлення стратегічних орієнтирів функціонування системи управління проєктами є одним із ключових індикаторів рівня зрілості підприємства. Застосування сучасних технологій менеджменту розглядається як критичний чинник збереження конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проєктний підхід, як інструмент упорядкування інвестиційної діяльності, надає можливість об'єктивного оцінювання фінансово-економічної результативності та соціального ефекту реалізованих ініціатив у сільськогосподарському секторі. Він сприяє стандартизації презентації проєктів для потенційних інвесторів, гарантує раціональне й послідовне виконання робіт із чітким урахуванням часових, ресурсних і якісних обмежень, а також оптимізацію витрат і розподілу ресурсів як у межах окремого проєкту, так і в загальному портфелі підприємства. Водночас важливим аспектом ефективного реалізації проєктів є чітке визначення зон відповідальності учасників, належне завершення проєкту та системна інтеграція отриманого досвіду в корпоративну практику управління, що формує організаційне навчання та підвищує рівень зрілості підприємства.

Література:

1. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
2. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами. К. : МАУП, 2002. 200 с.

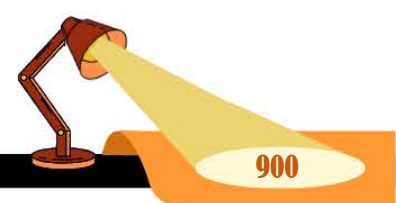




3. Макеєв О. О., Руденко С. В., Замлинська О. В., Крисоватий Р. Р. Концептуальні засади проєктного підходу до впровадження інновацій на аграрних підприємствах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 3. С. 317-329.
4. Мягких І.М., Третяк А. Проблеми використання проєктного підходу для розвитку підприємництва. II Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 443-448.
5. Николук О., Пивовар П., Назаркіна Р., Стольнікович Г., Богонос М. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf (дата звернення: 27.04.2025).
6. Новікова О. С. Особливості структуризації життєвого циклу проєктів. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та менеджмент: перспективи розвитку» (6-8 вересня). Суми: СУмДУ. 2013. С. 67-68.
7. Русан В. М., Жураковська Л. А. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Центр економічних і соціальних досліджень, відділ секторальної економіки НІСД. 14.02.2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_agrosector_15022024.pdf (дата звернення: 27.04.2025).
8. Онишкевич О.В. Актуальність проєктного підходу в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 6. С. 203-207.
9. Опендатабот. 1283 га продав бізнес після відкриття ринку землі. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/land-for-business-2> (дата звернення: 27.04.2025).
10. Сазонова Т. О., Паламарчук Г. А. Застосування проєктного підходу в управлінні аграрними підприємствами. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії, серія «Економічні науки». Полтава, 2012. Вип. 1(4). С. 199-204.
11. Тарасюк Г. М. Управління проєктами. К.: Каравела, 2006. 320 с.

References:

1. Danchenko O. B., Zanora V. O. (2011). Proiektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]. Cherkasy : PP Chabanenko Yu.A. 278 p. [in Ukrainian].
2. Kobylitskiy L. S. (2002). Upravlinnia proiektamy [Project management]. K. : MAUP. 200 p. [in Ukrainian].
3. Makieiev O. O., Rudenko S. V., Zamlynska O. V., Krysovatyi R. R. (2021). Kontseptualni zasady proiektnoho pidkhodu do vprovadzhennia innovatsii na ahrarykh pidpriemstvakh [Conceptual Foundations of the Project Approach to the Implementation of Innovations at Agricultural Enterprises]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. Tom 6. № 3. pp. 317-329 [in Ukrainian].
4. Miahkykh I.M., Tretiak A. (2017) Problemy vykorystannia proiektnoho pidkhodu dlia rozvytku pidpriemnytstva [Problems of using the project approach for the development of entrepreneurship]. II Vseukrainska naukova Internet-konferentsiia «Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy». pp. 443-448 [in Ukrainian].
5. Nykoliuk O., Pyvovar P., Nazarkina R., Stolnikovych H., Bohonos M. Dynamika zemelnoho fondu: yak zminylysia zemelni resursy Ukrainy pislia 24 liutoho 2022 roku [Land Fund Dynamics: How Ukraine's land resources have changed since February 24, 2022]. Available in Ukrainian at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf (accessed April 27, 2025).
6. Novikova O. S. (2013). Osoblyvosti strukturyzatsii zhyttievoho tsyklu proiektiv [Features of structuring the project life cycle]. Materialy III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Ekonomika ta menedzhment: perspektyvy rozvytku» (6-8 veresnia). Sumy: SUmDU. pp. 67-68 [in Ukrainian].





7. Rusan, V.M., & Zhurakovska, L.A. . Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia. [The agricultural sector of Ukraine in 2023: Components of resilience, problems, and prospective tasks]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhe -National Institute for Strategic Studies. Available in Ukrainian at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_agrosektor_15022024.pdf (accessed April 27, 2025).

8. Onyshkevych O.V. (2016). Aktualnist proiektnoho pidkhodu v upravlinni pidpriemstvamy [Relevance of the project approach in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 6. pp. 203-207 [in Ukrainian].

9. Opendatabot. 1283 ha prodav biznes pislia vidkryttia rynku zemli [1283 hectares sold by business after the land market opened]. Available in Ukrainian at: <https://opendatabot.ua/analytics/land-for-business-2> (accessed April 27, 2025).

10. Sazonova T. O., Palamarchuk H. A. (2012). Zastosuvannia proiektnoho pidkhodu v upravlinni ahrarnymy pidpriemstvamy [Application of the project approach in the management of agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii, seriia «Ekonomichni nauky»*. Poltava. Vyp. 1(4). pp. 199-204 [in Ukrainian].

11. Tarasiuk H. M. (2006). *Upravlinnia proiektamy* [Project management]. K.: Karavela. 320 p. [in Ukrainian].

