



УДК 351

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-1\(21\)-546-554](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-1(21)-546-554)

**Василенко Надія Володимирівна** доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>

## ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД

**Анотація.** У статті представлені дослідження механізмів публічного управління інноваційними процесами в умовах територіальних громад України, зокрема через призму проєктного підходу як ефективного інструменту планування, реалізації та оцінювання інновацій. Анотація містить огляд актуальності теми, наукового контексту, проблематики та ключових результатів дослідження. Визначено логіку побудови механізмів управління інноваціями, що здійснюється через цикли проєктного менеджменту, а саме: нормативно-правових основи, інструментарій та практичного впливу на розвиток територіальних громад. Узагальнено наукові концепції, що формують теоретичну базу дослідження, а також підкреслено виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування при впровадженні інновацій. Інновації в публічному управлінні — це не лише новації в технологіях чи цифрових сервісах, але й зміна підходів до вирішення соціально-економічних проблем на місцевому рівні. Територіальні громади як базова ланка децентралізованої системи управління в Україні набувають стратегічного значення для реалізації інноваційних ініціатив, що покликані підвищити якість життя громадян, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність територій. Проте на практиці існує низка бар'єрів: обмеженість фінансових ресурсів, слабка проєктна культура, недостатній рівень компетенцій у сфері управління змінами та недостатня взаємодія між акторами місцевого розвитку. Проєктний підхід розглядається як методологічна основа для організації діяльності, що сприяє послідовному, орієнтованому на результат впровадженню інновацій. Він передбачає чітке формулювання цілей, управління ризиками, залучення зацікавлених сторін, моніторинг та оцінювання результатів. Важливою складовою ефективного проєктного підходу є створення системи підтримки інновацій на рівні громад, що включає як нормативно-організаційні механізми, так і людський капітал, цифрові платформи, інструменти фінансування та партнерські мережі. У статті також розглядається досвід використання інструментів проєктного управління в територіальних громадах,

аналізуються успішні практики та бар'єри впровадження, а також пропонуються рекомендації щодо оптимізації процесів. Акцент зроблено на необхідності створення сприятливого інституційного середовища, формування компетентностей управлінців, активізації міжмуніципального співробітництва й інтеграції інноваційних рішень у стратегії розвитку громад. Стаття завершується висновками щодо ролі проектного підходу як ключового механізму управління інноваціями, здатного посилити адаптивність та життєздатність територіальних громад в умовах сталого розвитку проектного підходу галузей освіти, культури, професійної культури.

**Ключові слова:** галузь культури, дистанційне навчання, децентралізація, інноваційний розвиток, інноваційні процеси, інституційні механізми, ефективність управління, методологія дослідження, наука, органи влади, проектний менеджмент, проектні підходи, публічне управління та адміністрування, професійна освіта, змішані технології, сталий розвиток, територія, територіальні громади, управління проектами, управлінські рішення, управління ризиками, моніторинг, цифрові інструменти, цифрова трансформація.

**Vasylenko Nadiya Volodymyrivna** Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Administration, KZVO "Vinnytsia Academy of Continuing Education", Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>

## INSTITUTIONAL MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES IN THE CONDITIONS OF TERRITORIAL COMMUNITIES: A PROJECT APPROACH

**Abstract.** The article presents research on the mechanisms of public management of innovation processes in the conditions of territorial communities of Ukraine, in particular through the prism of the project approach as an effective tool for planning, implementing and evaluating innovations. The abstract contains an overview of the relevance of the topic, scientific context, issues and key research results. The logic of building innovation management mechanisms is determined, which is carried out through project management cycles, namely: regulatory framework, tools and practical impact on the development of territorial communities. The scientific concepts that form the theoretical basis of the study are summarized, and the challenges that local governments face when implementing innovations are also highlighted. Innovation in public administration is not only about innovations in technology or digital services, but also about changing approaches to solving socio-economic problems at the local level. Territorial communities, as the basic link of the decentralized governance system in Ukraine, are gaining strategic importance for the implementation of innovative initiatives designed to improve the quality of life of citizens, the efficiency of resource



use, and the competitiveness of territories. However, in practice, there are a number of barriers: limited financial resources, weak project culture, insufficient level of competences in the field of change management, and insufficient interaction between local development actors. The project approach is considered as a methodological framework for organizing activities that promotes consistent, result-oriented implementation of innovations. It involves clear formulation of goals, risk management, stakeholder engagement, monitoring and evaluation of results. An important component of an effective project approach is the creation of a system of support for innovation at the community level, which includes both regulatory and organizational mechanisms, as well as human capital, digital platforms, financing instruments, and partnership networks. The article also examines the experience of using project management tools in territorial communities, analyzes successful practices and barriers to implementation, and offers recommendations for optimizing processes. The emphasis is on the need to create a favorable institutional environment, build the competencies of managers, enhance intermunicipal cooperation, and integrate innovative solutions into community development strategies. The article concludes with conclusions on the role of the project approach as a key innovation management mechanism capable of enhancing the adaptability and viability of territorial communities in the context of sustainable development of the project approach in the fields of education, culture, and professional culture.

**Keywords:** cultural sector, distance learning, decentralization, innovative development, innovative processes, risk management efficiency, monitoring, digital tools, digital transformation. research methodology, science, government, project management, project approaches, public management and administration, vocational education, blended technologies, sustainable development, territory, territorial communities, project management, management decisions, risk management, monitoring, digital tools, digital transformation.

**Актуальність теми дослідження.** Інноваційний розвиток територіальних громад України є визначальним чинником забезпечення сталого економічного зростання, соціальної згуртованості та підвищення якості життя населення. Сучасні суспільні виклики — глобалізація, цифровізація, демографічні зміни, кліматичні ризики — вимагають від органів місцевого самоврядування не лише оперативного реагування, а й стратегічного бачення розвитку, побудованого на нових підходах та рішеннях. В таких умовах інновації перестають бути додатковою опцією, вони стають критичною складовою ефективного управління. Одним із найперспективніших підходів для реалізації інновацій у публічному секторі є проєктний підхід, що інтегрує системне планування, управління ресурсами, координацію дій та оцінювання результатів.

В Україні, після старту реформи децентралізації, повноваження та ресурси територіальних громад суттєво зросли, але разом із цим зростає і відповідальність за забезпечення комплексного розвитку територій. Ефективне управління інноваційними процесами в громадах потребує адаптації світових практик проєктного менеджменту до українського контексту, визначення механізмів їх інтеграції у систему публічного управління та формування компетентного кадрового потенціалу. Однак наявні дослідження свідчать про низький рівень готовності громад до реалізації інноваційних ініціатив, що кидає виклик щодо розробки методологічних рекомендацій та практичних механізмів впровадження інновацій в умовах обмежених ресурсів і складних управлінських умов [1;5].

Отже, актуальність теми полягає у необхідності формування ефективних механізмів публічного управління інноваціями для територіальних громад, здатних забезпечити системне використання проєктного підходу, оптимізувати процеси прийняття рішень, сприяти якісним змінам та підсилити позиції громад як локальних центрів інноваційного розвитку.

**Аналіз наукових досліджень.** Вивчення наукових джерел показало, що публічне управління інноваціями — це сукупність процесів, інструментів та практик, спрямованих на створення, впровадження, використання та оцінювання інноваційних рішень в діяльності державних і муніципальних інституцій задля суспільного блага. Інновації у публічному секторі можуть включати цифрові сервіси, організаційні зміни, нові моделі взаємодії з громадянами, перетворення в механізмах надання послуг [4; 5].

**Виклад основних матеріалів дослідження.** Вивчення наукових джерел надало можливість використати теоретично інновації в публічному управлінні та спирається на такі концепції [3;5]

- Новий публічний менеджмент (NPM) — акцент на результатах, ефективності, відповідальності та використанні менеджерських підходів із приватного сектору (Hood, 1991).
- Нова публічна служба (NPS) — фокус на цінностях громадян, співпраці та демократичному управлінні (Denhardt & Denhardt, 2000).
- GovTech та цифрове урядування — застосування технологій для трансформації послуг та взаємодії між владою й громадянами (Scholl et al., 2020).

Ці підходи визначають, що інновації — не лише технологічний аспект, а й управлінський, соціальний та культурний виміри публічного сектору. Заходи у сфері культури і мистецтва охоплюють різноманітні події та ініціативи: від концертів, виставок, театральних вистав, фестивалів, круглих столів, конференцій до програм підтримки діячів культури, розвитку закладів (бібліотек, музеїв, театрів), впровадження цифрових трансформацій та забезпечення безбар'єрності. Вони спрямовані на збереження, розвиток та популяризацію культурної спадщини, мистецьких форм (музика, література, кіно, театр) та забезпечення



доступу до культурних цінностей для всіх громадян. Проектний підхід до організації та проведення виставок і ярмарок передбачає визначення цілей, завдань, принципів, пріоритетів, суб'єктів та ресурсів такої діяльності [4;5].

Виставки і ярмарки дозволяють встановлювати нові контакти, укласти угоди, просувати продукцію та послуги, отримувати актуальну інформацію про тенденції та інновації на ринку. Проведення та підготовка проведення ярмарок та виставок вимагає від організаторів глибоких знань про специфіку галузі, потреби цільової аудиторії, особливості ринку та конкурентну ситуацію. Вони повинні враховувати такі фактори, як місце, час, формат, бюджет, реклама, логістика, безпека та інші аспекти планування та реалізації виставкового проекту.

Проектний підхід сприяє ефективності виставкової діяльності, оскільки він дозволяє чітко визначити проблему, що потребує розв'язання, сформулювати гіпотези, вибрати оптимальні методи та інструменти, забезпечити контроль якості та моніторинг процесу та результату. Виставки та ярмарки є засобом формування позитивного ставлення до бренду, продукції, послуг або організації серед потенційних клієнтів, партнерів, інвесторів та ЗМІ. Вони можуть мати художню, науково-технологічну, освітню, благодійну або іншу тематику, що висвітлює актуальні проблеми сучасності [4;5:6]

Проектний підхід в ярмарково-виставковій діяльності підприємства сприяє науково-технічному та технологічному оновленню підприємств, оскільки вони мають можливість ознайомитися з передовими досягненнями у своїй галузі, отримати об'єктивну оцінку свого рівня та визначити напрями удосконалення. Проектний підхід вимагає використання розроблених критеріїв для оцінки якості та ефективності виставкової діяльності, проведення незалежного аудиту виставок і ярмарків, захисту виставкової діяльності в Україні від експансії зарубіжних організаторів.

Особливість проектного підходу забезпечує врахування галузевих і географічних чинників при визначенні пріоритетів виставкової діяльності, сприяє провадженню виставок і ярмарків згідно з потребами національної економіки та інтересами регіонів України. Проектний підхід сприяє розвитку ділового туризму в регіонах України, активізації інноваційного процесу та виробничої кооперації, стимулюванню науково-технічного та технологічного оновлення вітчизняного виробництва. Використання проектного підходу дозволяє забезпечити максимальну ефективність управління процесом організації та проведення виставок і ярмарок. Проектний підхід дозволяє забезпечити максимальний рівень задоволеності учасників та відвідувачів ярмарків і виставок.

Проектний підхід в публічному управлінні — це методологія управління, що передбачає реалізацію певної ініціативи як тимчасового підприємства з чітко визначеними початком, кінцем, етапами, ресурсами та результатами. Він широко використовується у приватному секторі, але останніми десятиліттями набирає ваги і в публічному управлінні[2;3]

Основні принципи проектного підходу:

- Орієнтація на результат;
- Управління життєвим циклом проекту;
- Залучення зацікавлених сторін;
- Планування, моніторинг, оцінювання;
- Управління ризиками;
- Прозорість та підзвітність.

Проектний підхід дозволяє структурувати інноваційні ініціативи, зменшити невизначеність, забезпечити кращу координацію дій та підвищити відповідність очікуванням громадян. Механізми публічного управління інноваційними процесами складають інституційні механізми, які включають інституційні механізми включають нормативно-правове забезпечення, організаційну структуру, процедури прийняття рішень та взаємодію між державними та місцевими акторами. На рівні громад вони можуть включати [1;5]

- Рішення ради громади щодо інноваційної стратегії;
- Проектні офіси при виконкомах або управліннях;
- Платформи для залучення громадськості (хакатони, консультації);
- Механізми партнерства з бізнесом та університетами.

Такі інструменти створюють нормативні й організаційні передумови для системного впровадження інновацій.

Фінансування інновацій є одним із ключових викликів для громад. Можливі джерела [1;5]

- Бюджетні кошти (цільові місцеві програми);
- Гранти міжнародних донорів;
- Публічно-приватне партнерство;
- Фінансування через міжнародні проекти.

Застосування механізмів фінансового стимулювання дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів і збільшити інвестиційну привабливість локальних ініціатив.

Організаційно-управлінські механізми- ці механізми охоплюють процеси планування, впровадження та оцінювання інноваційних проектів у громадах:

- Проектне планування та розробка логіко-структурних матриць;
- Моніторинг ключових показників ефективності;
- Оцінювання впливу (економічного, соціального);
- Управління змінами та ризиками.

Важливою складовою є системне навчання персоналу громад компетенцій управління проектами – є проектний підхід як основа впровадження інновацій. Життєвий цикл проекту в контексті публічного управління [3;4]:

Життєвий цикл проекту включає такі етапи:

1. Ініціація — ідентифікація проблеми, формулювання цілей;



2. Планування — розробка плану робіт, бюджету, ризиків;
3. Реалізація — організація виконання, координація дій;
4. Моніторинг та контроль — оцінювання прогресу;
5. Закриття — оцінка результатів, документування, поширення досвіду.

Такий цикл забезпечує структуровану реалізацію інноваційних рішень інструментами проектного менеджменту в публічному секторі

Серед ключових інструментів:

- Gantt-діаграми для планування строків;
- SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін;
- Ключові показники ефективності (KPI);
- Системи управління ризиками;
- Платформи електронного документообігу.

Ці інструменти сприяють кращому управлінню ресурсами та прозорості процесів.

Успішні приклади свідчать, що громади, які використовують проектний підхід, досягають кращих результатів у впровадженні інновацій:

- Цифрові сервіси для мешканців (електронні сервіси, мобільні додатки);
- Інноваційні рішення в управлінні ресурсами (розумний енергоменеджмент);
- Соціальні інновації (платформи залучення волонтерів, нові форми соціальних послуг в різних галузях, зокрема культури).

Ці практики демонструють синергію технологій та управлінських практик: бар'єри та проблеми

Серед основних проблем:

- Обмежене фінансування;
- Недостатній рівень компетентностей працівників;
- Опір змінам всередині органів влади;
- Низька культура проектного планування.

Подолання цих бар'єрів потребує системних заходів у навчанні та підтримці.

Рекомендації щодо оптимізації механізмів управління

Для посилення ефективності публічного управління інноваційними процесами в громадах пропонується:

1. Формування централізованих навчальних програм з проектного менеджменту;
2. Створення міжмуніципальних проектних офісів для оптимізації ресурсів;
3. Впровадження цифрових платформ для моніторингу та оцінювання;
4. Забезпечення прозорого механізму фінансування інноваційних ініціатив;
5. Активізація партнерства з приватним сектором, громадськими організаціями, університетами.

Ці рекомендації зорієнтовані на підвищення інституційної спроможності територіальних громад.

#### Висновки

Публічне управління інноваційними процесами в умовах територіальних громад є багатовимірним завданням, що включає нормативно-організаційні, фінансові та управлінські складові. Проектний підхід виступає дієвим механізмом, який дозволяє структурувати інноваційні ініціативи, забезпечити системне планування, ефективно управління ресурсами та оцінювання результатів.

Територіальні громади, що впроваджують проектний підхід, мають більші шанси на успішну реалізацію інноваційних рішень, покращення якості життя мешканців та зміцнення своєї конкурентоспроможності. Водночас збереження інноваційного потенціалу вимагає подолання бар'єрів через навчання, доступ до фінансових ресурсів, міжмуніципальну кооперацію та цифровізацію управлінських процесів.

Таким чином, механізми публічного управління інноваціями, побудовані на проектному підході, мають стати невід'ємною частиною стратегій розвитку територіальних громад, сприяючи їх адаптивності, життєздатності та стабільному розвитку в умовах сучасних викликів столового розвитку України.

#### Література:

1. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. - К., 1999. - 432 с
2. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер ; пер. з англ. Р. Машкової. — К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. — 248 с. ISBN 978-617-7535-83-5
3. Публічне управління : теорія та практика : збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во “ДокНаукДержУпр”. – Спеціальний випуск – Березень, 2015. – 226 с.
4. Проектний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : НАДУ, 2017. – 344 с.
5. Про затвердження форм державних контрактів про надання послуг на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, додаткових угод до них, актів наданих послуг . Наказ від 09.06.2023 № 82-23. [https:// zakon rada. gov. ua/laws/show/z1254-23#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1254-23#Text) (зі змінами 2025рку )
6. Райт Глен. Державне управління / Глен Райт. - К., 1994. -113с.

#### References:

1. Aver'yanov, V.B. (1999). *Derzhavne upravlinnja v Ukraïni [Public administration in Ukraine]*. K. [in Ukrainian].
2. Druker, P. (2018). *Efektivnij kerivnik [Effective manager]*. K.: Vid. grupa KM-BUKS [in Ukrainian].
3. *Publichne upravlinnja : teorija ta praktika [Public administration: theory and practice]*. H.: Vid-vo “DokNaukDerzhUpr” [in Ukrainian].
4. Sharov, Ju. P. (2017). *Proektnij menedzhment u publichnomu upravlinni [Project management in public administration]*. K. : NADU [in Ukrainian].



5. Nakaz “Pro zatverdzhennja form derzhavnih kontraktiv pro nadannja poslug na pidgotovku zdobuvachiv vishhoї osviti za osvitim stupenem magistra za special'nistju «Publichne upravlinnja ta administruvannja» i na pidvishhennja kvalifikaciї derzhavnih sluzhbovciv ta posadovih osib miscevogo samovrjaduvannja, dodatkovih ugod do nih, aktiv nadanih poslug “ [Order “On approval of forms of state contracts for the provision of services for the training of applicants for higher education for a master's degree in the specialty "Public Management and Administration" and for advanced training of civil servants and local government officials, additional agreements to them, acts of services provided”]. (n.d). *zakon rada. gov. ua* Retrieved from [https:// zakon rada. gov. ua/laws/show/z1254-23#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1254-23#Text) (zi zminami 2025rku ) [in Ukrainian].

6. Rajt, Glen (1994). *Derzhavne upravlinnja [State administration]*. K. [in Ukrainian].