



УДК 35:005.591.6

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-219-227](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-219-227)

Ситник Тарас Ігорович кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0009-0005-6816-8787>

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ОСВІТИ ТА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Анотація. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів публічного управління, що забезпечують узгоджене планування, прозоре фінансування та ефективне масштабування інноваційних проектів у сфері освіти і фізичної культури, з урахуванням того, що інновації напряду залежать від інвестицій. Об'єкт дослідження становлять суспільні відносини, державні структури й управлінські процеси у державному та місцевому секторах, які визначають правила, ресурси та взаємодію учасників проектного циклу освітніх і фізкультурних інновацій, включно з механізмами інвестиційного забезпечення.

В статті визначено логіку побудови механізмів публічного управління для розвитку інноваційних проектів у сфері освіти і фізичної культури, охарактеризовано інституційні та фінансові умови, що забезпечують узгодженість політик, прозорість рішень і рівний доступ до результатів. Доведено, що інновації залежать від інвестицій, встановлено ключову роль фінансової архітектури з програмно цільовим бюджетуванням, прозорими грантовими конкурсами, освітніми ваучерами, податковими стимулами для благодійників і бізнесу та угодами між державним і приватним секторами з розумним розподілом ризиків. Охарактеризовано процеси відбору і супроводу проектів, описано стандарти звітування з чіткими індикаторами результативності, процедурою аудиту та регулярним моніторингом, що підтримує коригування програм і запобігає нецільовому використанню коштів платників податків. Встановлено важливість міжсекторальних партнерств, у межах яких університети, школи, спортивні клуби, медичні та соціальні служби і громади спільно створюють інновації, а також описано роль цифрових платформ управління для аналітики відвідуваності, навантаження і прогресу та для комунікації з батьками і локальними спільнотами. Доведено, що стабільні правила, зрозумілі критерії якості та обов'язковий зворотний зв'язок підсилюють довіру інвесторів і громадян, прискорюють масштабування успішних рішень і підвищують соціальну згуртованість.





Ключові слова: публічне управління, інноваційні проєкти, освіта, фізична культура, інвестиції, державне регулювання, партнерство, цифровізація.

Sytnyk Taras Igorovych Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, <https://orcid.org/0009-0005-6816-8787>

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN THE SPHERE OF EDUCATION AND PHYSICAL CULTURE

Abstract. The purpose of the study is to theoretically substantiate public administration mechanisms that ensure coordinated planning, transparent financing and effective scaling of innovative projects in the field of education and physical culture, taking into account the fact that innovations directly depend on investments. The object of the study is social relations, state structures and management processes in the state and local sectors that determine the rules, resources and interaction of participants in the project cycle of educational and physical culture innovations, including investment support mechanisms. The article defines the logic of building public administration mechanisms for the development of innovative projects in the field of education and physical culture, characterizes the institutional and financial conditions that ensure policy coherence, transparency of decisions and equal access to results. It proves that innovation depends on investment, establishes the key role of financial architecture with program-specific budgeting, transparent grant competitions, educational vouchers, tax incentives for philanthropists and businesses, and agreements between the public and private sectors with reasonable risk sharing. It describes the processes of project selection and support, describes reporting standards with clear performance indicators, an audit procedure and regular monitoring that supports program adjustments and prevents the misuse of taxpayers' funds. It establishes the importance of intersectoral partnerships, within which universities, schools, sports clubs, health and social services and communities jointly create innovations, and describes the role of digital management platforms for analytics of attendance, workload and progress, and for communication with parents and local communities. Stable rules, clear quality criteria and mandatory feedback have been proven to strengthen investor and citizen trust, accelerate the scaling of successful solutions and increase social cohesion.

Keywords: public administration, innovative projects, education, physical culture, investments, state regulation, partnership, digitalization

Постановка проблеми. Сьогодні, ефективні механізми створюють прозорі процедури планування, відбору і супроводу проєктів, забезпечують правову визначеність, стандарти якості, відкриті дані та вимірювані цілі, у результаті інновації набувають системного характеру, а не випадкових ініціатив.



Важливо забезпечити координацію між освітою, охороною здоров'я та молодіжною політикою, розгортати цифрові платформи управління, підсилювати методичну підтримку для шкіл та спортивних організацій, стимулювати партнерства з науковими установами та громадськими об'єднаннями, тоді інноваційні підходи швидше переходять з пілотного етапу у масштабне впровадження. Відтак, публічне управління повинно концентруватися на рівному доступі до результатів, інклюзивності, безпеці учасників освітнього і спортивного процесу, а також на постійному моніторингу, що дозволяє коригувати програми на підставі доказів, підвищувати довіру, економити кошти платників податків. Слід усвідомлювати при цьому, що Інновації залежать від інвестицій, тому ключовою є фінансова архітектура, яку вибудовує держава через програмно цільове бюджетування, грантові інструменти, ваучерні схеми для шкіл і спортивних секцій, фонди підтримки вчителів та тренерів, податкові стимули для благодійників і бізнесу, угоди між державою і приватними партнерами. Потрібна багаторічна логіка фінансування, щоб установи могли планувати підготовку кадрів, закупівлі обладнання, модернізацію спортивної інфраструктури, розроблення цифрових навчальних ресурсів, а також дослідження ефективності методик навчання і тренувального процесу.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів публічного управління, що забезпечують узгоджене планування, прозоре фінансування та ефективне масштабування інноваційних проєктів у сфері освіти і фізичної культури, з урахуванням того, що інновації напряду залежать від інвестицій. Об'єкт дослідження становлять суспільні відносини, державні структури й управлінські процеси у державному та місцевому секторах, які визначають правила, ресурси та взаємодію учасників проєктного циклу освітніх і фізкультурних інновацій, включно з механізмами інвестиційного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові підходи до формування професійної готовності педагогів і тренерів розкрито в дослідженнях, що зосереджують увагу на ціннісних орієнтирах, структурі компетентностей і методичній культурі майбутнього вчителя фізичної культури, де акцентовано зв'язок між якістю підготовки кадрів і результатами навчання та здоров'я учнів, а також потребу в системній інституційній підтримці з боку держави [1]. Уточнення концептуальних засад цифрового компоненту подає інший напрям, де професійна підготовка з урахуванням інформаційних технологій представлена як інтегрована система, що поєднує навчальний контент, цифрові платформи, моделі оцінювання та методи самостійної роботи, і вимагає узгодження з політиками публічного управління, які визначають стандарти і правила ресурсного забезпечення [2].

Сучасний дискурс окреслює перехід від поодиноких цифрових рішень до екосистемного підходу, у якому цифрове навчальне середовище нового покоління розглядається як взаємопов'язаний простір для всіх учасників освітнього процесу, з ролями і відповідальністю закладів, педагогів, здобувачів





освіти та батьків [3]. В такого роду екосистемі важливими є взаємодія платформ, інтероперабельність даних, прозорість алгоритмів і безпечність цифрової інфраструктури, адже від цих характеристик залежить масштабованість інноваційних практик, темпи їхнього поширення та рівність доступу до результатів [3].

Ширше бачення цифрової трансформації подано у працях, що узагальнюють стан, проблеми і перспективи цифровізації освіти, де акцентовано роль науково методичного забезпечення, стандартизації процесів, розвитку інфраструктури, підвищення цифрової компетентності педагогів і управлінців, а також необхідність надійних механізмів моніторингу і незалежної експертизи для прийняття обґрунтованих рішень [4].

А, Ключко [6] зазначає, що цілеспрямоване використання елементів гри поєднується з продуманою педагогічною дизайнометодикою, системою зворотного зв'язку і аналітикою процесу, що дає можливість адаптувати завдання під індивідуальні потреби учнів і забезпечувати справедливе оцінювання.

Узагальнюючи наведені підходи, огляд демонструє, що на перетині професійної підготовки педагогів, екосистем цифрового навчання, системної цифровізації освіти і управлінських стандартів та гейміфікації як методичної інновації [1-10] формується доказова основа для побудови механізмів публічного управління інноваційними проєктами в освіті і фізичній культурі, які спираються на інвестиції, прозорість, підзвітність і розвиток людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. Освіта і фізична культура взаємопов'язані, адже навчальні досягнення зміцнюються завдяки кращому здоров'ю, дисципліні і командній роботі, отже публічна політика має діяти як єдина система, що поєднує цілі освіти, молодіжної політики, охорони здоров'я та місцевого розвитку. Важливо зміцнювати інституційну спроможність органів влади та закладів, формувати культуру управління на основі доказів, розвивати консультації з громадами і професійними спільнотами, щоб ініціативи не залишалися одиничними експериментами, а переходили до сталого впровадження (табл.1).

Таблиця 1

Характеристика сутнісних засад здійснення самофінансування в контексті реалізації інноваційних проєктів у сфері освіти та фізичної культури

Засада	Характеристика
Узгодженість із місією закладу	Самофінансування має підтримувати освітню і виховну місію, не підмінювати її комерціалізацією, уся підприємницька діяльність підпорядковується навчальним цілям, розвитку здоров'я і соціальної інтеграції, рішення про платні послуги ухвалюються прозоро, з урахуванням доступності для вразливих груп, прибуток спрямовується на покращення програм, інфраструктури і якості роботи педагогів та тренерів.



Диверсифікація джерел доходів	Доходи формуються з різних напрямів, зокрема освітні послуги для дорослих, спортивні абонементи, оренда залів та майданчиків, випускні курси з підвищення кваліфікації, клубні внески, благодійні збори, продаж методичних матеріалів, ліцензування власного контенту, партнерські події громади, така структура знижує залежність від одного каналу, забезпечує стійкість і дає змогу інвестувати у нові проекти.
Фінансова підзвітність і прозорість	Впроваджуються чіткі правила ціноутворення, публікуються кошториси і звіти, діють внутрішній контроль і зовнішній аудит, використовуються показники ефективності, результати обговорюються з батьками і громадами, працюють електронні кабінети для оплати та зворотного зв'язку, прозорість підвищує довіру, полегшує залучення інвесторів і спонсорів, зменшує ризики нецільового використання коштів.
Управління витратами і реінвестування	Застосовується бюджетування на основі цілей, аналізується повна вартість володіння обладнанням, упроваджуються енергоощадні практики, проводиться закупівля на конкурентних умовах, зекономлені кошти та прибуток реінвестуються у навчальні програми, безпечну спортивну інфраструктуру, цифрові платформи управління, підготовку кадрів, формується резервний фонд для ризиків і непередбачених подій, що забезпечує стабільність і розвиток.

Сформовано автором

Інновації залежать від інвестицій, отже результат визначається фінансовою архітектурою, яку вибудовують держава і громади. Потрібні програмно-цільове бюджетування, прозорі грантові конкурси, освітні ваучери, інституційні фонди підтримки підвищення кваліфікації вчителів і тренерів, податкові стимули для доброчинців і бізнесу, угоди між державним і приватним секторами із розумним розподілом ризиків.

Необхідна рівновага між інвестиціями у матеріальну базу і вкладеннями у людей, адже саме педагогічні команди і спортивні колективи перетворюють ресурси на освітню і соціальну цінність, водночас витрати мають супроводжуватися чіткими правилами підзвітності, щоб кожна гривня працювала на результат (табл.2).

Таблиця 2

Зміст інноваційної активності закладів освіти та фізичної культури

Напрямок інноваційної активності	Зміст та очікувані результати
Педагогічні та тренерські методики	Розробляються і випробовуються нові підходи до навчання і тренувань, поєднуються теорія і практика, запроваджується індивідуальна траєкторія розвитку, використовуються ігрові сценарії для мотивації і саморегуляції, здійснюється постійний зворотний зв'язок, очікується підвищення навчальних результатів, зростання відвідуваності і безпечності занять, зміцнення командної взаємодії та дисципліни.





Напрямок інноваційної активності	Зміст та очікувані результати
Цифрові рішення і аналітика процесів	Створюються електронні журнали і кабінети, впроваджується аналітика відвідуваності, навантаження і прогресу, тестуються адаптивні курси і віртуальні тренажери, забезпечується захист персональних даних, прозорі правила доступу і користування, очікується індивідуалізація навчання, швидке виявлення прогалин, оптимізація розкладу, краща комунікація з батьками і громадами, зростання довіри до управлінських рішень.
Партнерства і залучення ресурсів	Налагоджуються співпраці з університетами, спортивними клубами, медичними та соціальними службами, бізнесом і благодійниками, організовуються спільні події та програми, залучаються гранти і спонсорська підтримка, інновації залежать від інвестицій, тому планується багаторічне фінансування, очікується поява нових сервісів для здобувачів освіти, оновлення інфраструктури і розширення доступу для різних груп населення.
Професійний розвиток персоналу	Запроваджуються наставництво і внутрішні школи майстерності, створюються програми підвищення кваліфікації для вчителів і тренерів, формуються спільноти практики, надаються стимули за інноваційну активність і якість результатів, відбувається оцінювання компетентностей на основі доказів, очікується зростання професійної автономії, покращення якості уроків і занять, підвищення стійкості колективів до змін.

Сформовано автором

Основою механізмів управління мають стати прозорі процеси, незалежна експертиза і постійний моніторинг, що виявляє відхилення та підказує, як поліпшити програму без зайвих затримок (рис.1).



Рис.1. Механізм публічного управління уможливлення інноваційної активності у сфері освіти та фізичної культури

Сформовано автором



Людський капітал є вирішальним чинником, тому механізми управління мають підтримувати безперервний розвиток компетентностей педагогів і тренерів, сучасне лідерство директорів шкіл і керівників спортивних закладів, культуру командної роботи і наставництва. Варто розвивати цифрові платформи для управління курсами і секціями, для аналітики відвідуваності, навантаження і прогресу, для співпраці з батьками та місцевими спільнотами, а також для обміну найкращими практиками.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що сучасні механізми публічного управління в розвитку інноваційних проєктів у сфері освіти та фізичної культури мають забезпечувати узгодженість політик, прозорі фінансові правила, доказову аналітику і рівний доступ до результатів, адже лише стабільні інституції, які вміють планувати і оцінювати, здатні перетворювати нові ідеї на сталі практики, що підвищують якість навчання і рівень здоров'я населення.

Інновації залежать від інвестицій, тому результат визначається фінансовою безпекою з багаторічними зобов'язаннями, конкурентними грантами, підзвітними закупівлями і стимулюванням партнерств, а також розвитком людського капіталу, цифрових платформ управління та незалежного моніторингу, що разом створює довіру, прискорює масштабування успішних рішень і посилює соціальну згуртованість.

Перспективи подальших досліджень охоплюють порівняльну оцінку ефективності різних інструментів фінансування, зокрема ваучерних і грантових механізмів, аналіз впливу цифрових платформ управління.

Література:

1. Ажиппо О. Ю. Теоретико-методичні засади підготовки майбутніх учителів фізичної культури до професійної діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах: дис. ... д-ра пед. наук. Харків, 2013. 485 с.
2. Клопов Р. В. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту із застосуванням інформаційних технологій : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2012. 40 с.
3. Карташова Л., Гуржій А., Сорочан Т. Цифрове навчальне середовище нового покоління: екосистема для суб'єктів освітнього процесу. Сучасні досягнення в науці та освіті Хмельницький національний університет. Хмельницький. 2021. С. 63-66.
4. Биков В. Ю. та ін. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи. Київ, ІЦО НАПН України, 2022. С. 96.
5. Спірін О. Цифровізація освіти, освітнього процесу. Енциклопедія освіти. Нац. акад. пед. наук України: 2-ге вид., допов. та перероб. Київ: 2021. С. 1099-1100.
6. Клочко А., Прокопенко А. Використання інструментів гейміфікації в освітньому процесі. Міжнародна науково-практична конференція «Дослідження різних напрямків розвитку психології та педагогіки». Одеса, 2021. С.112-113
7. Цифрова трансформація відкритих освітніх середовищ: колективна монографія за ред. В.Ю. Бикова, О.П. Пінчук. К. 2019. 186 с.
8. Струтинська О. В., Умрик М. А. Сучасні освітні тренди в умовах розвитку цифрового суспільства. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті. 2020. № 26. С. 201-205.



9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

References:

1. Azhyppo, O. Yu. (2013). Teoretyko-metodychni zasady pidhotovky maibutnikh uchyteliv fizychnoi kultury do profesiinoi diialnosti v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh [Theoretical and methodological foundations for preparing future physical education teachers for professional activity in general secondary schools]. Doctoral dissertation. Kharkiv, 485 p. [in Ukrainian].

2. Klopov, R. V. (2012). Teoriia i praktyka profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv fizychnoho vykhovannia i sportu iz zastosuvanniam informatsiinykh tekhnolohii [Theory and practice of training future specialists in physical education and sport using information technologies]. Extended abstract of a doctoral dissertation specialty 13.00.04. Vinnytsia, 40 p. [in Ukrainian].

3. Kartashova, L., Hurzhii, A., & Sorochan, T. (2021). Tsyfrove navchalne seredovyshche novoho pokolinnia ekosystema dlia subiektiv osvithnoho protsesu [Next-generation digital learning environment an ecosystem for participants in the educational process]. In Suchasni dosiahnennia v nautsi ta osviti – Modern Achievements in Science and Education. Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 63–66. [in Ukrainian].

4. Bykov, V. Yu., et al. (2022). Naukovo-metodychne zabezpechennia tsyfrovizatsii osvity Ukrainy stan problemy perspektyvy [Scientific and methodological support for the digitalization of education in Ukraine status problems prospects]. Kyiv, Instytut tsyfrovizatsii osvity Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy, 96 p. [in Ukrainian].

5. Spirin, O. (2021). Tsyfrovizatsiia osvity osvithnoho protsesu [Digitalization of education and the educational process]. In Entsyklopediia osvity. National Academy of Educational Sciences of Ukraine. 2nd edition revised and expanded. Kyiv, 1099–1100. [in Ukrainian].

6. Klochko, A., & Prokopenko, A. (2021). Vykorystannia instrumentiv heimizatsii v osvithnomu protsesi [Use of gamification tools in the educational process]. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Doslidzhennia riznykh napriamkiv rozvytku psykholohii ta pedahohiky – Research on Various Directions of the Development of Psychology and Pedagogy, Odesa, 112–113. [in Ukrainian].

7. Bykov, V. Yu., & Pinchuk, O. P. (Editors). (2019). Tsyfrova transformatsiia vidkrytykh osvithnykh seredovyshch [Digital transformation of open educational environments]. Kyiv, 186p. [Ukr].

8. Strutynska, O. V., & Umryk, M. A. (2020). Suchasni osvithni trendy v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Current educational trends under the development of a digital society]. Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v osviti – Information and Communication Technologies in Education, 26, 201–205. [in Ukrainian].

9. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to an enterprise's personnel security]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 10(38), 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) [in Ukrainian].

10. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekov i aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 9(37), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].