

the development of professional competencies, enhances students' creative potential, and fosters an interactive educational environment focused on active student participation in the learning process.

**Key words:** *gamification, game, art education, painting, future painter, cognitive activity*

Стаття надійшла до редакції 10.03.2026

Стаття прийнята 24.03.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026

УДК 005.8:[37.091.313:001.895

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2026.37.361567](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2026.37.361567)

**ОКСАНА БОЛЬШАЯ**

ORCID: 0000-0003-0543-5196

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

**ОЛЕКСАНДР БІЛЧЕНКО**

ORCID: 0000-0002-5241-3195

Миколаївський національний аграрний університет

**ІРИНА БАБЕНКО**

ORCID: 0000-0001-6481-014X

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ОСВІТНИМИ ПРОЄКТАМИ**

---

У статті досліджено теоретичні та практичні засади організації й управління інноваційними освітніми проєктами в умовах трансформації сучасної освітньої системи. Розкрито сутність проєктного підходу в освіті як інструменту забезпечення цілеспрямованих змін, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу, упровадження інноваційних технологій та удосконалення управлінських практик у закладах освіти.

Визначено особливості інноваційних освітніх проєктів, пов'язані з високим рівнем невизначеності, необхідністю постійного коригування управлінських рішень та значною роллю людського фактору. Обґрунтовано, що ефективність реалізації таких проєктів залежить від професійної компетентності управлінської команди, мотивації учасників, здатності до командної взаємодії та гнучкості організаційних структур.

Проаналізовано сучасні підходи до управління інноваційними освітніми проєктами, зокрема застосування цифрових технологій, проєктних офісів, систем моніторингу та координації діяльності. Охарактеризовано роль проєктного менеджменту у забезпеченні системності планування, раціонального використання ресурсів і досягнення визначених результатів.

Доведено, що управління інноваційними освітніми проєктами є складним багаторівневим процесом, який поєднує педагогічні, організаційні та технологічні аспекти й спрямований на забезпечення сталого розвитку освітніх систем та підвищення якості освітніх послуг.

**Ключові слова:** *інноваційні освітні проєкти, проєктний менеджмент, управління освітою, проєктний офіс, освітні інновації, цифровізація освіти*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний розвиток освіти супроводжується цифровізацією, інноваційними змінами та зростанням вимог до якості освітніх послуг, що актуалізує впровадження інноваційних освітніх проєктів. Їх ефективність залежить від належної організації та управління, здатності поєднувати інноваційні ідеї з практичною реалізацією. Проблема полягає у суперечності між потребою в інноваціях і недостатнім рівнем розвитку управлінських механізмів, проєктної культури та інституційного забезпечення, що ускладнює реалізацію проєктів. Наукова значущість полягає в необхідності подальшого розвитку та уточнення теоретичних основ управління проєктами в освітній сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних досліджень свідчить про активний розвиток теорії та практики управління інноваційними освітніми проєктами в умовах цифровізації. А. Глушенкова (2024) обґрунтовує необхідність використання цифрових інструментів і гнучких підходів в управлінні проєктами. О. Кулініч (2020) розглядає проєктне управління як системний процес

підвищення якості освіти. У працях Л. Малишева та М. Пащенко (2024) визначено важливі умови впровадження інновацій у закладах вищої освіти. О. Мармаза (2019) акцентує на значенні стратегічного управління та інноваційної культури. Науковці Ю. Мокієнко та Г. Морозова (2023), В. Панченко та Д. Корецький (2023) досліджують сучасні методи проєктного менеджменту як інструмент інноваційних змін. Д. Тимченко (2020) обґрунтовує доцільність створення проєктних офісів, а О. Черненко (2024) наголошує на важливості адаптації міжнародного досвіду щодо управління освітніми проєктами.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування організації та управління інноваційними освітніми проєктами, а також визначення системних чинників підвищення ефективності їх реалізації в умовах сучасної трансформації освітнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління освітнім проєктом полягає у поєднанні інноваційних ідей із практичною реалізацією, де керівник координує зміни, узгоджуючи потреби учнів, сучасні освітні вимоги та ресурси закладу для створення ефективної навчальної системи. Педагогічний проєкт визначається як система взаємопов'язаних дій, спрямованих на зміну освітньої практики у визначені строки з урахуванням бюджету, ролей учасників та очікуваних результатів. Освітні проєкти можна класифікувати за масштабом (локальні, регіональні, національні), тривалістю (короткострокові та довгострокові), цільовою аудиторією (учні, педагоги, адміністрація) і спрямованістю (навчальні, виховні, розвивальні). Виділяють також інноваційні проєкти з новими технологіями та методиками (наприклад, VR-лабораторії), інфраструктурні проєкти (медіа-центри) та програми розвитку компетенцій (критичне мислення, м'які навички) (Черненко, 2024).

Інноваційні процеси в закладах освіти характеризуються суперечливою взаємодією між стабільністю існуючої системи та необхідністю її оновлення. З одного боку, стала робота організації, що забезпечена кваліфікованим персоналом і належною матеріально-технічною базою, прагне зберегти сталість і часто сприймає нововведення як фактор ризику, що може порушити звичний порядок функціонування. З іншого боку, без впровадження нових підходів неможливо підтримувати ефективність діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг. Будь-які інноваційні зміни пов'язані з певною невизначеністю, однак відмова від них створює ще більші ризики втрати розвитку та позицій у сучасному освітньому середовищі. У цьому процесі особливої ваги набуває роль управлінця, оскільки саме його професійна компетентність, управлінське мислення, інноваційна культура та особистісні якості значною мірою визначають ефективність змін і перспективи розвитку освітньої організації. Результативність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від якості інноваційного менеджменту (Мармаза, 2019).

Інноваційна діяльність у закладах освіти потребує належного науково-методичного забезпечення та залучення висококваліфікованих і творчо орієнтованих педагогів. Ефективною є організація спеціалізованих груп викладачів, які здійснюють експертизу, апробацію та відбір інноваційних педагогічних рішень для подальшого впровадження в освітню практику, що сприяє формуванню стійкого інноваційного середовища. Оцінювання інновацій базується на критеріях новизни, оптимальності, результативності та можливості масштабування в освітній системі. Інноваційні зміни охоплюють цільовий, змістовий і контрольний-оцінний компоненти педагогічного процесу, забезпечуючи його модернізацію. Життєвий цикл інновацій включає етапи від виникнення та впровадження до інституціоналізації, подальшої кризи й завершення застосування. Упровадження інновацій підвищує ефективність навчання, активізує пізнавальну діяльність здобувачів освіти, розвиває критичне мислення та сприяє формуванню навичок самостійного здобуття знань (Малишева, & Пащенко, 2024).

Проєктна діяльність у закладах вищої освіти характеризується значною різноманітністю та охоплює як інноваційні напрями (наукові, освітні, профорієнтаційні, ІТ-проєкти), так і допоміжні ініціативи, пов'язані з управлінськими, фінансовими й організаційними аспектами функціонування установи. У наукових дослідженнях запропоновано підходи до ефективного управління такими проєктами, зокрема моделі їх розподілу між виконавцями з урахуванням кадрового потенціалу, навантаження та результативності в межах загального портфеля проєктів, а також методики оцінювання наукового потенціалу підрозділів. Окрему увагу приділено підвищенню ефективності освітніх проєктів через удосконалення механізмів формування команд із врахуванням рівня креативності та кадрових ризиків. Розроблені когнітивні та математичні моделі дозволяють виявляти взаємозв'язки між цими параметрами та оптимізувати підбір учасників проєктів. Важливим напрямом є управління якістю освітніх проєктів, що передбачає застосування моделей системної динаміки, постійний моніторинг результатів і своєчасне реагування на відхилення. У цьому контексті здобувач освіти постає головним суб'єктом освітнього процесу, поєднуючи роль отримувача освітніх послуг і носія сформованих результатів навчання. Водночас зацікавленими сторонами освітніх проєктів є також держава та роботодавці, які визначають вимоги до якості підготовки фахівців. Сучасні підходи до оцінювання якості ґрунтуються на комплексному врахуванні витрат ресурсів і досягнутих результатів, що підвищує об'єктивність управлінських рішень у проєктній діяльності (Мокієнко, & Морозова, 2023).

Управління як цілісна система охоплює постановку цілей, планування діяльності, мотивацію персоналу, розподіл відповідальності та контроль результатів із забезпеченням зворотного зв'язку.

Діяльність організації включає два взаємопов'язані напрями – операційні процеси, що мають безперервний характер, і проекти, орієнтовані на досягнення конкретного результату в обмежений термін. Проект розглядається як цілеспрямована діяльність, що реалізується командою під керівництвом менеджера та спрямована на досягнення визначених результатів. Управління проектом є системною методологією, яка забезпечує планування, координацію й контроль ресурсів протягом усього життєвого циклу з метою дотримання параметрів якості, строків і витрат. У сфері освіти ефективність проектного управління залежить від чіткої структуризації, що передбачає поділ на етапи, розподіл функцій і відповідальності та формування організаційної моделі. Важливе місце займає проектна команда, а організаційна структура управління може бути функціональною, проектною або матричною залежно від рівня повноважень керівника (Кулініч, 2020).

Інноваційний проект доцільно трактувати як цілеспрямовану та скоординовану діяльність, спрямовану на впровадження нових рішень або суттєве вдосконалення наявних продуктів, технологій чи управлінських підходів з метою отримання якісно нових результатів і підвищення ефективності діяльності. Він може охоплювати створення нових продуктів і послуг, модернізацію виробничих процесів, оновлення методів управління або впровадження нових бізнес-моделей. Головними ознаками інноваційного проекту є орієнтація на новизну, узгодженість зі стратегічними цілями організації, комплексний характер і чітка визначеність очікуваних результатів. Це передбачає інтеграцію технічних, організаційних, економічних і соціальних складових у межах єдиної системи. Важливим чинником розвитку інноваційних проектів є цифровізація, яка істотно розширює можливості їх управління. Використання цифрових технологій забезпечує ефективний збір і обробку даних, що дозволяє глибше аналізувати потреби ринку та прогнозувати результати. Сучасні комунікаційні платформи сприяють налагодженню взаємодії між учасниками проекту, а спеціалізовані цифрові інструменти підвищують якість планування, контролю виконання завдань і управління ресурсами (Глушенкова, 2024).

У закладах вищої освіти на сучасному етапі спостерігається недостатній рівень інституційного забезпечення процесів трансферу технологій, зокрема відсутні спеціалізовані управлінські підрозділи, здатні забезпечити його системну реалізацію та подальше впровадження результатів. Використання проектного підходу в цій сфері створює передумови для підвищення ефективності управління відповідними процесами. Запровадження проектних офісів як структурних елементів управління у ЗВО може суттєво покращити координацію проектної діяльності, включно з трансфером технологій, однак потребує врахування специфіки освітнього середовища та ґрунтового наукового обґрунтування на основі аналізу міжнародних стандартів і сучасних наукових підходів. Офіс управління проектами (РМО) є організаційною структурою, що забезпечує уніфікацію підходів до управління проектами та сприяє ефективному використанню ресурсів, методів і інструментів. Водночас універсальної моделі його функціонування не існує, оскільки структура та повноваження мають адаптуватися до специфіки організації, типів проектів і стратегічних цілей. РМО виконує роль інтеграційного центру між портфелями, програмами та окремими проектами, забезпечуючи координацію діяльності, розподіл фахівців і впровадження єдиних управлінських стандартів. У сучасних умовах поширюються також віртуальні проектні офіси, що функціонують на основі цифрових технологій і об'єднують команди незалежно від їхнього географічного розташування. До головних функцій РМО належать підтримка планування та реалізації проектів, розвиток професійних компетентностей через навчання і наставництво, а також інформаційно-аналітичне забезпечення управління (Тимченко, 2020).

Управління проектами, насамперед інноваційного типу, слід розглядати як роботу з постійно змінним і динамічним процесом, що розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. У зв'язку з цим система менеджменту має бути адаптивною та достатньо пластичною, щоб дозволяти внесення коригувань у процес реалізації без радикального перегляду всієї структури плану. Розробка та впровадження інноваційних рішень мають виражений творчий характер і потребують високого рівня залученості та внутрішньої мотивації учасників, оскільки формальний підхід і суто матеріальна мотивація часто виявляються недостатніми для досягнення результату. Значну роль відіграє також організація командної взаємодії, де ефективність залежить від гнучкості управлінського стилю та здатності керівника враховувати індивідуальні особливості учасників. Додатковою складністю є відсутність універсальних стандартів для таких проектів, оскільки їх структура може змінюватися в процесі реалізації. У результаті управління інноваційним проектом виступає комплексним процесом, що поєднує знання, методи та інструменти для досягнення узгодженого балансу між цілями, термінами, витратами та якістю, а також очікуваннями всіх зацікавлених сторін (Панченко, & Корецький, 2023).

**Висновки.** Узагальнення теоретичних і практичних підходів до організації та управління інноваційними освітніми проектами дозволяє стверджувати, що вони є важливим інструментом модернізації освітньої системи та підвищення якості освітніх послуг. Такі проекти забезпечують інтеграцію нових педагогічних технологій, цифрових рішень і сучасних управлінських практик у навчальний процес, що сприяє формуванню конкурентоспроможного освітнього середовища. Ефективність реалізації інноваційних освітніх проектів значною мірою залежить від якості організаційної структури управління, чіткого розподілу функцій між учасниками та наявності дієвих

механізмів координації, моніторингу та контролю. Застосування проектного підходу дозволяє забезпечити системність планування, раціональне використання ресурсів та досягнення визначених результатів у встановлені терміни. Доведено, що успішність інноваційних освітніх проектів визначається рівнем підготовленості управлінської команди та її здатністю до гнучкого реагування на зміни та впровадження нестандартних рішень. Важливе значення має мотивація учасників освітнього процесу та формування партнерської взаємодії між усіма зацікавленими сторонами.

Отже, організація та управління інноваційними освітніми проектами є складним багаторівневим процесом, що потребує поєднання сучасних управлінських технологій, стратегічного бачення та адаптивності. Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із удосконаленням моделей проектного управління в освіті та розширенням практик цифрової трансформації освітнього середовища.

#### **Список використаних джерел**

- Глушенкова, А. (2024). Управління інноваційними проектами в умовах цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2 (45), 56-61. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010707>
- Кулініч, О. (2020). Управління проектами в системі освіти: поняття, зміст. *Публічне урядування*, 4 (24), 202-212. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-202-212](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-202-212)
- Малишева, Л., & Пашченко, М. (2024). Умови впровадження інноватики у закладах вищої освіти. *Українські студії в європейському контексті*, 8, 225-233. Взято з [http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Malysheva\\_2024\\_225.pdf](http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Malysheva_2024_225.pdf)
- Мармаза, О. І. (2019). *Інновації в менеджменті освіти*: монографія. Харків: «Основа». Взято з <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/3072>
- Мокієнко, Ю., & Морозова, Г. (2023). Сучасні моделі і методи управління проектами у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*, 56, 105-115. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.56.105-115>
- Панченко, В., & Корецький, Д. (2023). Вдосконалене управління проектами як спосіб інноваційних змін в освіті. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 209, 71-75. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-209-71-75>
- Тимченко, Д. (2020). Сучасні підходи до управління проектами створення проектних офісів у закладах вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*, 42, 29-36. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.29-36>
- Черненко, О. (2024). Адаптація досвіду зарубіжних країн щодо управління освітніми проектами. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 78 (2), 308-315. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/78-2-47>

#### **References**

- Chernenko, O. (2024). Adaptatsiia dosvidu zarubizhnykh krain shchodo upravlinnia osvitynykh proektamy [Adaptation of the experience of foreign countries in the management of educational projects]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk* [Topical Issues of Humanities], 78 (2), 308-315. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/78-2-47> [in Ukrainian].
- Hlushenkova, A. (2024). Upravlinnia innovatsiinykh proektamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Management of innovative projects in the context of digital transformation]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economy. Management. Business], 2 (45), 56-61. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010707> [in Ukrainian].
- Kulinich, O. (2020). Upravlinnia proektamy v systemi osvity: poniattia, zmist [Project management in the education system: concept, content]. *Publichne uriaduvannia* [Public Administration], 4 (24), 202-212. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-202-212](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-202-212) [in Ukrainian].
- Malysheva, L., & Pashchenko, M. (2024). Umovy vprovadzhennia innovatyky u zakladakh vyshchoi osvity [Conditions for the introduction of innovation in institutions of higher education]. *Ukrainski studii v yevropeiskomu konteksti* [Ukrainian Studies in a European Context], 8, 225-233. Retrieved from [http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Malysheva\\_2024\\_225.pdf](http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Malysheva_2024_225.pdf) [in Ukrainian].
- Marmaza, O. I. (2019). *Innovatsii v menedzhmenti osvity* [Innovations in education management]: monohrafiia. Kharkiv: "Osnova". Retrieved from <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/3072> [in Ukrainian].
- Mokiienko, Yu., & Morozova, H. (2023). Suchasni modeli i metody upravlinnia proektamy u zakladakh vyshchoi osvity [Modern models and methods of project management in higher education institutions]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system* [Managing the development of complex systems], 56, 105-115. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.56.105-115> [in Ukrainian].
- Panchenko, V., & Koretskyi, D. (2023). Vdoskonalene upravlinnia proektamy yak sposib innovatsiinykh zmin v osviti [Improved project management as a way of innovative changes in education]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedagogichni nauky* [Scientific notes. Series: Pedagogical Sciences], 209, 71-75. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-209-71-75> [in Ukrainian].
- Tymchenko, D. (2020). Suchasni pidkhody do upravlinnia proektamy stvorennia proektnykh ofisiv u zakladakh vyshchoi osvity [Modern approaches to project management: creation of project offices in higher education]

institutions]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system* [Managing the development of complex systems], 42, 29-36. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.29-36> [in Ukrainian].

**BOLSHAIA O.**

Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

**BILICHENKO O.**

Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine

**BABENKO I.**

Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

**ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF INNOVATIVE EDUCATIONAL PROJECTS**

The article examines the theoretical and practical foundations of the organization and management of innovative educational projects in the conditions of transformation of the modern educational system. The essence of the project approach in education as a tool for ensuring purposeful changes aimed at improving the quality of the educational process, introducing innovative technologies and improving management practices in educational institutions is revealed. Innovative educational projects are systematically organized activities aimed at updating the content, methods and technologies of education in order to improve the quality of the educational process and the formation of modern competencies of education seekers. They are characterized by the integration of scientific research, pedagogical practice and management decisions, which ensures the integrity and direction of changes in educational institutions. An educational project as a form of managerial and pedagogical activity covers a set of interrelated actions, limited in time and resources, and oriented towards achieving a certain result. Its implementation involves taking into account the specifics of the educational environment, the characteristics of the target audience, as well as the level of preparedness of the teaching staff for the implementation of innovations. Innovative projects in education are characterized by a high level of uncertainty, the need for constant adjustment of management decisions and dependence on the human factor. A significant role is played by the motivation of the participants, their professional competence and the ability to cooperate as a team, which determines the effectiveness of the implementation of the planned changes. Management of such projects is based on a combination of planning, organization, coordination, monitoring and control at all stages of the life cycle. An important component is ensuring a balance between resources, deadlines, quality of results and expectations of stakeholders. The effectiveness of management processes depends on the flexibility of structures and the ability to quickly respond to changes. The modern development of the educational sphere necessitates the introduction of digital technologies into project activities, which expands communication opportunities, improves the quality of decision-making, and ensures more accurate planning and control of results. The formation of unified approaches to project management through the creation of appropriate organizational structures that provide methodical and coordination support also becomes important. Management of innovative educational projects is a complex multi-level process that combines pedagogical, organizational and technological aspects and is aimed at ensuring the sustainable development of educational systems.

**Key words:** *innovative educational projects, project management, education management, project office, educational innovations, digitalization of education*

Стаття надійшла до редакції 22.03.2026

Стаття прийнята 14.04.2026

Статтю опубліковано 15.05.2026