

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Управління інноваційним потенціалом організації на ринку
освітніх послуг»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КОВАЛЕНКО НАДІЇ СЕРГІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
КОВАЛЕНКО НАДІЇ СЕРГІЇВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи:

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10. 2024 р.

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 27.05.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення управління інноваційним потенціалом організації.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом приватного закладу середньої освіти, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу та конкурентоспроможності навчального закладу.

Завдання:

6.1 розкрити сутність та структуру інноваційного потенціалу підприємства;

6.2. вивчити методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу організації;

6.3. проаналізувати особливості управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»;

6.4. оцінити інноваційний потенціал ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»;

6.5. розробити заходи щодо покращення управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»;

6.6 оцінити ефективність нових підходів до управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	23.06.2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та структура інноваційного потенціалу організації	6
1.2. Методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу організації.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЗ «ЛІЦЕЙ «ПЕЧЕРСЬКА МІЖНАРОДНА ШКОЛА МІСТА КИЄВА».....	24
2.1. Особливості управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»	24
2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЗ «ЛІЦЕЙ «ПЕЧЕРСЬКА МІЖНАРОДНА ШКОЛА МІСТА КИЄВА».....	45
3.1. Заходи щодо покращення управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»	45
3.2. Оцінювання ефективності нових підходів до управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні трансформації в системі освіти України, інтеграція до європейського освітнього простору та стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність якісного оновлення підходів до управління закладами середньої освіти. Особливої уваги в цьому контексті набуває управління інноваційним потенціалом, як ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку освітньої установи.

Приватні заклади середньої освіти функціонують в умовах високої конкуренції, що потребує не лише ефективної організації освітнього процесу, але й постійного впровадження інновацій – як в педагогічній діяльності, так і в управлінських практиках. Інноваційний потенціал стає стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність закладу адаптуватися до викликів часу, відповідати запитам учасників освітнього процесу та забезпечувати високу якість освіти.

Водночас в українському науковому та практичному середовищі ще недостатньо розроблені підходи до комплексного управління інноваційним потенціалом саме в приватному секторі середньої освіти. Більшість досліджень фокусуються на загальних аспектах інноваційної діяльності або охоплюють державні освітні установи. Це зумовлює потребу в детальному вивченні особливостей, чинників та механізмів ефективного управління інноваційним потенціалом приватного закладу середньої освіти, що і визначає актуальність обраної теми дипломної роботи.

Питання управління та оцінювання інноваційного потенціалу підприємства є надзвичайно актуальними і привертають увагу багатьох науковців, серед яких Н. І. Верхоглядова, В. В. Гурочкіна, І. Ю. Єпіфанова, С. М. Ілляшенко, Р. С. Квасницька, Л. А. Костирко, Т. С. Максимова, Л. Я. Малюта, О. В. Новак, Л. І. Федулова та інші. Водночас, у науковій літературі недостатньо висвітлені питання, пов'язані з особливостями формування та реалізації стратегії розвитку інноваційного потенціалу саме приватних закладів середньої освіти. Це зумовлює потребу у подальшому вивченні цього напрямку, зокрема щодо визначення структури інноваційного потенціалу, чинників, що впливають на його розвиток, а також механізмів ефективного управління ним у специфічних

умовах функціонування приватного сектору освіти.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом приватного закладу середньої освіти, спрямованих на підвищення якості освітнього процесу та конкурентоспроможності навчального закладу.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність та структуру інноваційного потенціалу організації;
- вивчити методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу організації;
- проаналізувати особливості управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»;
- оцінити інноваційний потенціал ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»;
- розробити заходи щодо покращення управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»;
- оцінити ефективність нових підходів до управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Предмет дослідження є теоретико-методичне забезпечення управління інноваційним потенціалом організації.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові та економічні методи дослідження. Зокрема, застосовано метод системно-структурного аналізу для розкриття сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства. Методи аналізу та синтезу дали змогу узагальнити наукові підходи та сформувані теоретичну базу дослідження. Метод наукового узагальнення використано для формування висновків і пропозицій. Статистичний метод забезпечив опрацювання кількісних даних щодо діяльності ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва». Метод порівняльного аналізу дозволив здійснити оцінку ефективності різних

підходів до управління інноваційним потенціалом. Метод аналогій та моделювання сприяв розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських рішень у контексті інноваційного розвитку освітньої установи.

Інформаційну базу дослідження становлять концептуальні вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації, зокрема монографії, наукові статті, доповіді, тези конференцій, збірники наукових праць і тематичні дослідження. Важливе місце в інформаційному забезпеченні займають нормативно-правові акти органів державної влади, зокрема закони України, постанови Кабінету Міністрів України, інші офіційні документи, що регулюють інноваційну діяльність. Крім того, у дослідженні використано статистичні дані Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, а також фінансова та аналітична звітність досліджуваного підприємства – ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад оцінювання та управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах освітньої сфери. У процесі дослідження уточнено понятійний апарат щодо сутності інноваційного потенціалу, удосконалено підхід до його структурування з урахуванням специфіки діяльності приватних закладів освіти. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю у закладах приватної освіти, що можуть бути використані керівниками шкіл для стратегічного планування розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення випускної кваліфікаційної роботи доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає змогу застосувати їх для оптимізації управління інноваційним потенціалом у сфері освіти. Розроблені рекомендації та методики можуть бути використані керівниками навчальних закладів, зокрема ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва». Пропоновані підходи до управління інноваціями сприяють підвищенню ефективності освітніх процесів, покращенню якості надання освітніх послуг і адаптації навчальних закладів до сучасних вимог ринку освіти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та структура інноваційного потенціалу організації

Інновації є ключовим фактором успіху для будь-якої організації в умовах сучасної економіки, яка характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та необхідністю адаптації до нових вимог ринку. Здатність організації впроваджувати інновації безпосередньо залежить від її інноваційного потенціалу, що є важливим індикатором готовності до розвитку та впровадження нових технологій, продуктів і послуг.

Інноваційний потенціал організації можна розглядати як сукупність ресурсів, можливостей та здібностей, які дозволяють підприємству ефективно реалізовувати інноваційні проекти. Це комплексний і багатогранний феномен, що включає різноманітні елементи - від інтелектуальних і матеріальних ресурсів до організаційних і фінансових можливостей.

Категорія інноваційного потенціалу визначається в науковій літературі неоднозначно, що свідчить про багатогранність та різноманіття підходів до її трактування. Різні автори розглядають цей термін із різних перспектив, зокрема з точки зору ресурсів, здатностей, можливостей або навіть як динамічний процес, що включає інноваційну діяльність і розвиток. Зміст визначень поняття «інноваційний потенціал» в різних дослідженнях наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «інноваційний потенціал»

Автор	Визначення сутності категорії «інноваційний потенціал»
1	2
Гриньов А. В.	«...сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються у процесі здійснення інноваційної діяльності і які здатні забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства» [9]
Гурочкіна В.В.	«...сукупність окремих видів ресурсів, включаючи матеріальні, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності» [11]
Спіфанова І. Ю.	«...містить невикористані приховані можливості нагромаджених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів» [16]

1	2
Кухта П. В.	«...це одна з трьох складових інноваційного простору, яка включає в себе «особисті ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення (авторські посвідчення, винаходи тощо), матеріально-технічне і фінансове забезпечення» [24]
Малюта Л.Я.	«інноваційний потенціал регіону являє собою категорію особливого змісту, що включає не лише інноваційні ресурси й механізм їх використання в організаційно-господарській системі, а й активність інноваційних процесів у регіональній економіці» [27]
Пілявський В. І.	«...спроможність підприємства розробляти та впроваджувати нововведення згідно з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі і виділяють у його складі кадрову, інформаційно-методологічну, матеріально-технічну та організаційно-управлінську складові» [41]
Фарат О. В., Русин-Гриник Р. Р.	«...це сукупність засобів, що є у підприємства, можливостей для використання нововведень у виробничій, фінансовій, управлінській і комерційній діяльності відповідно до базових цілей його розвитку» [45]
Шевченко Н. Ю.	«...значною мірою визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналадження, перепланування операцій тощо» [58]
Швиданенко Г. О.	«...це інноваційний процес перетворення наукового знання в новий вигляд продуктів, технологій і послуг, але і маркетингові дослідження ринків збуту товарів, конкурентного середовища, а також комплекс управлінських і організаційно-економічних заходів, які в своїй сукупності приводять до інновацій» [57]

Джерело: систематизовано автором

На нашу думку, під інноваційним потенціалом організації слід розуміти сукупність матеріальних, нематеріальних, організаційних і фінансових ресурсів, а також здібностей і можливостей, що забезпечують підприємству здатність до розробки, впровадження та комерціалізації нових ідей, технологій, продуктів або послуг. Це не тільки наявні ресурси, а й потенційні можливості, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Для більш повного розкриття сутності поняття «інноваційний потенціал» важливо розглянути різні підходи до визначення його структури, запропоновані сучасними науковцями. Так, згідно з Біловодською О. А., основними складовими

інноваційного потенціалу є науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР), маркетинг, виробництво та управління [3]. Далик В. П. та Ярмус С. С. поділяють інноваційний потенціал на науково-дослідну, проектно-конструкторську, технологічну, виробничу та комерційну складові [13]. Мазнев Г. Є. виокремлює наукову, освітню, управлінську та технічну складові як основні елементи цього поняття [26].

Молодоженя М. С. вважає, що організація, яка володіє кваліфікованими науковими кадрами, достатнім матеріально-технічним, інформаційно-методичним та організаційним забезпеченням, є сильним у інноваційному сенсі [33].

Малюта Л.Я. розглядає інноваційний потенціал як сукупність кількох елементів, зокрема, трудових ресурсів, що займаються інноваційною діяльністю, комбінацій природних ресурсів, сучасних виробничих фондів і технологій, а також інституційних норм і правил для здійснення інноваційної діяльності. Крім того, важливим є доступ до якісної інформації, знань і навичок, що передаються у соціальному середовищі та отримуються через природне середовище [27].

Николюк О. М. у своїй структурній схемі інноваційного потенціалу виділяє такі компоненти, як потенціал організації управління, потенціал досліджень і розробок, маркетинговий потенціал, потенціал технологій, персоналу, інформаційної бази та готовність підприємства до використання інновацій [35].

Згідно з Пілявським В. І., інноваційний потенціал організації включає в себе безліч аспектів, таких як індивідуальні характеристики підприємства, організація процесу впровадження інновацій, взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем, галузева приналежність, інноваційний клімат, а також реалізація інноваційного менеджменту та маркетингу на підприємстві [41].

Інноваційний потенціал організації включає в себе різноманітні ресурси, які забезпечують здатність організації здійснювати інноваційну діяльність і досягати значущих результатів на ринку (рис.1.1). Кожен з цих ресурсів відіграє важливу роль у процесі розвитку нових технологій, продуктів або послуг, а також у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах

змінюваного ринкового середовища.

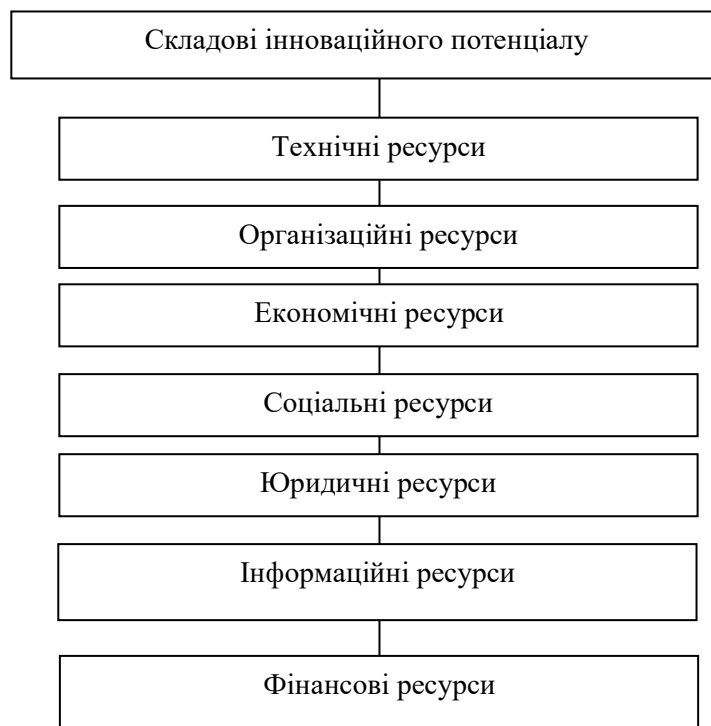


Рис.1.1. Складові інноваційного потенціалу організації [44, с. 33]

Технічні ресурси є основою для створення інноваційних продуктів і процесів. Це включає в себе сучасні технології, виробничі потужності, обладнання, а також матеріали, які використовуються в процесі виготовлення нових товарів [44, с. 33]. Технічні ресурси сприяють впровадженню нових виробничих методів, удосконаленню існуючих технологій та модернізації виробництва, що безпосередньо впливає на ефективність та якість виробленої продукції.

Організаційні ресурси визначають здатність підприємства ефективно організувати процеси, пов'язані з реалізацією інновацій. Це включає наявність чіткої структури управління, відповідальних осіб за реалізацію інноваційних проектів, а також оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів [44, с. 33]. Організаційні ресурси сприяють забезпеченню злагодженого функціонування всіх підрозділів підприємства, що необхідно для успішної реалізації інноваційних ідей.

Економічні ресурси охоплюють усі економічні можливості підприємства для інвестування в інноваційні проекти. Це може включати доступ до ринку

праці, можливість залучення додаткових ресурсів через партнерства та зовнішні інвестиції, а також здатність підприємства ефективно використовувати свої внутрішні економічні ресурси [44, с. 34]. Економічна база є важливою для того, щоб підприємство мало змогу реалізувати свої інноваційні ідеї та забезпечити стійке фінансування для нових розробок.

Соціальні ресурси мають велике значення для інноваційної діяльності, оскільки вони визначають якість і ефективність взаємодії підприємства з суспільством. Це стосується, зокрема, наявності висококваліфікованих кадрів, створення позитивного іміджу підприємства в соціальному середовищі, а також взаємодії з різними зацікавленими сторонами, зокрема з клієнтами, постачальниками, державними органами та іншими підприємствами [44, с. 34]. Соціальні ресурси також включають корпоративну культуру, яка підтримує інноваційні ініціативи і сприяє розвитку творчого потенціалу працівників.

Юридичні ресурси включають в себе відповідність підприємства чинному законодавству, а також здатність захищати свої інтелектуальні права на нові розробки, патенти та інші інноваційні досягнення. Підприємство повинно мати ефективну систему правового захисту для забезпечення своїх інтересів у процесі впровадження інновацій і на ринку в цілому.

Інформаційні ресурси відносяться до здатності підприємства збирати, обробляти і використовувати інформацію для розробки нових ідей і технологій. Це включає доступ до сучасних баз даних, інформаційних технологій, а також здатність підприємства здійснювати маркетингові дослідження для виявлення потреб споживачів і тенденцій ринку [44, с. 35]. Інформаційні ресурси є важливими для ефективного управління інноваційними процесами, оскільки дозволяють оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Фінансові ресурси є необхідними для забезпечення реалізації інноваційних проектів. Це включає наявність власних коштів підприємства, а також можливість залучення додаткових фінансових ресурсів через кредити, інвестиції або партнерства [44, с. 35]. Фінансові ресурси дозволяють підприємству інвестувати в науково-дослідні роботи, розробку нових продуктів, маркетингові

кампанії та інші інноваційні ініціативи. Без достатніх фінансових ресурсів реалізація інноваційних ідей може бути значно ускладнена.

Кожен з цих ресурсів є важливою складовою частиною інноваційного потенціалу підприємства, і їх ефективне використання визначає здатність організації розвивати нові продукти та технології, а також успішно адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища.

На сучасному етапі господарювання, особливо в умовах глобалізації та технологічних змін, пріоритетного значення набуває активна реалізація інноваційного потенціалу підприємства. Це сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін на ринку. Реалізація інноваційного потенціалу відбувається через кілька напрямків, які взаємопов'язані між собою та підтримують ефективність інноваційного процесу в цілому.

Для більш чіткого розуміння, можна виділити три основні блоки, у рамках яких здійснюється реалізація інноваційного потенціалу підприємства: науково-технічний, організаційний та інвестиційний (рис.1.3). Кожен з цих блоків містить конкретні напрямки та підходи, які забезпечують комплексний підхід до впровадження інновацій на підприємстві.

Науково-технічний блок спрямований на створення нових технологій та удосконалення існуючих виробничих процесів із використанням сучасних досягнень науки. Він охоплює кілька ключових напрямків, що визначають ефективність інноваційної діяльності підприємства. Зокрема, це:

1) розробка та впровадження нових технологій і технічних рішень, що базуються на результатах науково-дослідних і проектних робіт, проведених спеціалізованими інститутами, а також інженерною підготовкою у власних технічних центрах підприємства.

2) введення в експлуатацію нових видів енергії і матеріалів з поліпшеними характеристиками, таких як нові види синтетичних, композиційних і керамічних матеріалів, а також енергія з нетрадиційних джерел, що мають високі технічні та економічні показники.

3) створення нових видів кінцевої продукції або модернізація існуючих

виробів, що дозволяє знижувати матеріаломісткість і підвищувати конкурентоспроможність на зовнішньому ринку завдяки покращеним техніко-економічним характеристикам і ціновій політиці [49, с. 84].



Рис.1.2. Основні напрями реалізації інноваційного потенціалу організації [49, с. 84]

Організаційний блок фокусується на вдосконаленні управлінських і виробничих процесів, що сприяють ефективному використанню науково-технічного потенціалу та досягненню загальних цілей підприємства. Це включає в себе:

- 1) розробку нових методів і форм організації виробничих процесів, а

також управлінських структур, таких як дивізіональні та матричні моделі, які забезпечують гнучкість і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

2) впровадження нових елементів господарського механізму, що дозволяють покращити планування, прогнозування, фінансування та мотивацію працівників, що в свою чергу стимулює ефективність діяльності підприємства.

3) створення умов для розвитку людського потенціалу через професійну перепідготовку, покращення умов праці і життєдіяльності працівників, а також дотримання вимог законодавства щодо підприємницької діяльності, що регулюють всі аспекти функціонування підприємства [49, с. 86].

Інвестиційний блок зосереджений на розробці та реалізації інвестиційної стратегії підприємства, яка включає в себе обґрунтування необхідності та ефективності інвестицій у різні інноваційні проекти. Цей блок включає:

1) оцінку інвестиційної привабливості та економічної вигідності різних проектів, що дозволяє вибрати найбільш перспективні напрямки для розвитку та впровадження інновацій.

2) стратегію формування і використання інвестиційних ресурсів для забезпечення фінансування інноваційних ініціатив, що дозволяє підприємству здійснювати технологічні та організаційні оновлення, сприяючи його економічному зростанню [49, с. 87].

Ці три блоки є основою для активної реалізації інноваційного потенціалу підприємства, що дає змогу ефективно використовувати ресурси та досягати стійкого розвитку в умовах сучасного ринку.

Формування інноваційного потенціалу підприємства є поетапним процесом, який охоплює комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення передумов для сталого інноваційного розвитку (рис.1.3).

На початковому етапі здійснюється діагностика вихідного стану підприємства, яка включає аналіз наявних ресурсів, рівня інноваційної активності, технічного забезпечення виробництва, кадрового складу, інноваційної інфраструктури та загального організаційного середовища [58, с. 152]. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, які впливають на інноваційний потенціал.

Наступним кроком є формування стратегічних цілей інноваційного розвитку. На цьому етапі визначаються довгострокові пріоритети діяльності підприємства в інноваційній сфері з урахуванням ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх потреб організації [58, с. 152]. Після цього проводиться аналіз факторів впливу, що передбачає ідентифікацію та оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть сприяти або, навпаки, стримувати формування інноваційного потенціалу. Результати цього аналізу дозволяють сформувати більш адаптивну та реалістичну інноваційну стратегію.



Рис.1.3. Етапи формування інноваційного потенціалу організації [58, с. 152]

На основі попередніх етапів відбувається проектування системи управління інноваційним потенціалом. Це передбачає розробку організаційних, фінансових, кадрових, інформаційних та технологічних механізмів, що забезпечують ефективну реалізацію інноваційної діяльності [58, с. 153]. Одночасно формується ресурсне забезпечення, що включає мобілізацію необхідних фінансових коштів, залучення й розвиток кадрового складу, модернізацію матеріально-технічної бази, а також забезпечення інформаційними ресурсами.

Завершальним етапом є моніторинг, контроль та коригування процесів

реалізації інноваційного потенціалу. В рамках цього етапу здійснюється регулярне оцінювання ефективності управлінських рішень, виявлення відхилень від запланованих результатів та прийняття відповідних управлінських заходів для їх усунення або оптимізації. Такий системний підхід до формування інноваційного потенціалу дозволяє підприємству забезпечити свою конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та досягати стабільного економічного зростання.

Основні фактори, що впливають на формування інноваційного потенціалу організації, поділяються на внутрішні та зовнішні, кожен із яких має суттєве значення для реалізації інноваційної діяльності та визначає загальні можливості організації у сфері створення та впровадження нововведень.

До внутрішніх факторів належать фінансові ресурси, що визначають спроможність підприємства фінансувати інноваційні проекти як за рахунок власного капіталу, так і через залучення інвестицій [62, с. 74]. Важливу роль відіграє кадровий потенціал, який охоплює не лише рівень професійної підготовки персоналу, а й наявність інноваційної культури, здатності до самонавчання та готовності до змін. Матеріально-технічна база, її відповідність сучасним технологічним вимогам, а також доступність і модернізація виробничих потужностей безпосередньо впливають на реалізацію інновацій. Важливим є також рівень організаційної структури, зокрема наявність спеціалізованих інноваційних підрозділів, системи управління інноваційною діяльністю, взаємодії між відділами та ефективності комунікаційних каналів. Корпоративна стратегія підприємства, зосереджена на інноваційності, також виступає визначальним чинником: вона має передбачати чітко окреслені цілі інноваційного розвитку та системну підтримку інноваційних ініціатив [62, с. 74].

Зовнішні фактори охоплюють науково-технологічне середовище, яке формує умови для впровадження нових розробок і технологій, сприяє налагодженню взаємодії з науковими установами, інноваційними кластерами та центрами трансферу технологій [57, с. 255]. Значний вплив має ринкове середовище: рівень конкуренції, динаміка споживчого попиту, зміни у вподобаннях клієнтів і загальні тенденції на ринку стимулюють підприємства до

пошуку нових рішень. Державна політика також відіграє ключову роль через створення законодавчих умов для стимулювання інновацій, зокрема через податкові пільги, державні гранти, національні програми розвитку науки і техніки. Фінансовий ринок формує можливості залучення зовнішнього капіталу, венчурного фінансування або кредитування інноваційних ініціатив [57, с. 255]. Міжнародне середовище визначається глобальними технологічними трендами, можливістю інтеграції до міжнародних інноваційних мереж, участі у програмах транснаціонального співробітництва та отримання доступу до іноземних ринків знань.

Сукупний вплив зазначених факторів визначає рівень інноваційного потенціалу організації, його динаміку розвитку, адаптаційні можливості до зовнішніх викликів та здатність формувати довгострокові конкурентні переваги.

Отже, інноваційний потенціал організації є комплексною категорією, що відображає його здатність генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові ідеї, технології, продукти чи послуги. Його структура охоплює різні типи ресурсів – технічні, організаційні, економічні, соціальні, юридичні, інформаційні та фінансові, ефективне використання яких забезпечує інноваційний розвиток підприємства. Формування інноваційного потенціалу відбувається поетапно та передбачає системну діагностику, стратегічне планування, проектування управлінських механізмів, ресурсне забезпечення та постійний моніторинг. Важливу роль у цьому процесі відіграють як внутрішні, так і зовнішні фактори, що визначають спроможність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, досягати конкурентних переваг та забезпечувати стійке економічне зростання в умовах сучасної інноваційної економіки.

1.2. Методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу організації

Оцінювання інноваційного потенціалу організації є важливою складовою стратегічного управління, оскільки вона дозволяє визначити ефективність використання ресурсів для розробки і впровадження інновацій. Методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу забезпечує системний підхід до аналізу та вимірювання ресурсів, що сприяють інноваційному розвитку організації. Правильна оцінка дозволяє виявити потенційні можливості для покращення та оптимізації процесів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і ефективність підприємства.

Для ефективної оцінки інноваційного потенціалу організації розроблено різні методичні підходи та інструменти, що дозволяють систематизувати інформацію, проаналізувати та порівняти її з показниками інших суб'єктів або галузей.

Методи першої групи підходів надають можливість оцінити рівень інноваційного потенціалу на мікрорівні, тобто на рівні окремих організацій. Одним із таких підходів є пропозиція Савенка К. С. оцінювати інноваційний потенціал через узагальнений інноваційний показник. Цей показник формується як сума кількох індикаторів, які враховують, наприклад, частку витрат на дослідження і розробки (ДіР) у загальних витратах організації, частку продажів інноваційних продуктів у загальному обсязі продажів та інші важливі аспекти. Врахування еластичності кожного індикатора через вагові коефіцієнти дозволяє отримати більш точну оцінку інноваційного потенціалу організації. Цей показник може бути використаний для аналізу можливостей організації, вибору стратегії інноваційного розвитку або порівняння рівня інноваційної активності між організаціями [43].

Іншим підходом є методика Біловодської О. А., яка базується на системному підході. Вона передбачає оцінювання інноваційного потенціалу організації з урахуванням як внутрішніх характеристик, так і зовнішнього оточення підприємства, яке може впливати на його розвиток. Методика дозволяє

дослідити місце підприємства в економічній структурі регіону та аналізувати вплив зовнішніх факторів на його інноваційний потенціал [3].

Для проведення такої оцінки необхідно встановити систему критеріїв і показників, які максимально точно відображають особливості організації, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, що можуть впливати на її діяльність. В рамках цієї методики застосовується бальна система оцінки. Згідно з цією системою, кожному окремому критерію або показнику присвоюється певний бал залежно від його значимості, а сумарна оцінка стає числовим показником інноваційного потенціалу організації [3]. Для кожного з критеріїв розробляються як кількісні, так і якісні характеристики, а також шкали вимірювання значень цих показників. Аналіз змін у цих показниках за певний період дозволяє оцінити тенденції та перспективи розвитку організації. Основні принципи цієї методики включають прикладний характер критеріїв і показників, можливість їх порівняння з умовами зовнішнього і внутрішнього середовища, а також важливість таких результатів для підприємства, інвесторів, партнерів і органів місцевої влади [3, с. 205–206].

Орлов О. О. та ін. пропонують використовувати коефіцієнт ефективності інноваційної діяльності (Е) як один із методів оцінювання інноваційного потенціалу організації. Цей коефіцієнт визначається як відношення можливостей підприємства (М), спрямованих на фінансування процесу оновлення продукції, до потреб підприємства (П) у засобах, необхідних для підтримки виробленої продукції на рівні попиту потенційних покупців (формула 1.1) [37, с. 137]:

$$E=M/P \quad (1.1)$$

Значення коефіцієнта дозволяють класифікувати ситуації організації за рівнем її інноваційного потенціалу в три основні категорії:

1) $E = 1$ - організація підтримує баланс між потребами і можливостями для оновлення продукції, що свідчить про оптимальний стан його інноваційного потенціалу.

2) $E < 1$ - потреби організації в оновленні продукції перевищують його фінансові можливості здійснювати таке оновлення, що свідчить про потребу в додатковому зовнішньому фінансуванні або перегляді інноваційної стратегії.

3) $E > 1$ - можливості організації для фінансування оновлення продукції перевищують його поточні потреби в інвестиціях, що відкриває потенціал для активного розширення інноваційної діяльності, диверсифікації продукції чи освоєння нових ринків.

Залежно від значення коефіцієнта ефективності, політика організації у сфері оновлення продукції повинна варіюватися наступним чином [37, с. 138]:

1) при $E = 1$ - організація має формувати інноваційну програму, яка передбачає своєчасну модернізацію виробів, фінансування ДіР і освоєння нової продукції, за потреби використовуючи зовнішнє фінансування або відмовляючись від модернізації окремих виробів.

2) при $E < 1$ - організації слід провести аналіз витрат на оновлення продукції, визначити можливості для зниження витрат, встановити пріоритетність фінансування робіт з модернізації та оцінити потенціал кожного виробу. За необхідності, підприємство повинно виключити низку виробів з інноваційної програми.

3) при $E > 1$ - після формування плану модернізації організація може зосередитися на освоєнні нових видів продукції або диверсифікації існуючої продукції, оскільки наявність додаткових фінансових ресурсів дозволяє знижувати ризики оновлення виробництва.

Проте цей підхід до оцінювання інноваційного потенціалу має свої обмеження, оскільки він орієнтований лише на продуктові та процесні інновації, що не враховує інші аспекти інноваційного розвитку, такі як організаційні або соціальні інновації [37, с. 137].

Цікавим є підхід Вербицької В. І. до визначення типу інноваційного потенціалу організації залежно від рівня забезпеченості власними оборотними засобами. У рамках цієї методики автор виокремлює чотири типи інноваційного потенціалу, які описуються певними характеристиками фінансової забезпеченості організації [6, с. 34]:

1) високі інноваційні можливості ($S = (1,1,1)$) - організація має високу забезпеченість власними ресурсами і здатне реалізувати стратегії інноваційного розвитку без необхідності залучення зовнішніх запозичень.

2) середні інноваційні можливості ($S = (0,1,1)$) - організація має нормальне фінансове забезпечення, але для ефективного впровадження нових технологій в виробництво необхідно використовувати певний обсяг позикових коштів.

3) низькі інноваційні можливості ($S = (0,0,1)$) - фінансова підтримка поточних виробничих запасів і витрат задовільна, але для реалізації стратегій інноваційного розвитку потрібне значне залучення фінансових коштів з зовнішніх джерел.

4) нульові інноваційні можливості ($S = (0,0,0)$) – в організації спостерігається дефіцит або відсутність джерел формування витрат, що робить реалізацію інноваційних стратегій практично неможливою.

Незважаючи на свою очевидну простоту та зручність, цей підхід має певні обмеження, оскільки він фокусується лише на фінансовому забезпеченні інноваційної діяльності. Такий підхід не враховує інші важливі аспекти інноваційного потенціалу, такі як організаційна, технологічна чи кадрова складова, що обмежує його застосування в комплексних оцінках інноваційного потенціалу організації [6, с. 34].

Методики другої групи підходів орієнтовані на оцінювання інноваційного потенціалу на мезорівні, тобто на рівні галузі чи регіону. Одним із таких підходів є методика, запропонована Чіковим І., яка дозволяє оцінити управління інноваційним процесом у рамках галузі на основі зведеного показника інноваційного розвитку (ЗПР). Цей показник включає два основні компоненти: інноваційний потенціал галузі з урахуванням інноваційного ризику (ІП_р) та інноваційну активність галузі (ІА) (формула 1.2) [54]:

$$\text{ЗПР} = \{\text{ІП}_r, \text{ІА}\} \quad (1.2)$$

Такий підхід дозволяє оцінити загальний рівень інноваційного розвитку галузі, враховуючи як наявні можливості для інновацій (потенціал), так і фактичну активність підприємств у галузі щодо інноваційних процесів.

Іншою цікавою методикою є підхід, запропонований Николюк О.М. та Мартинчук І.В., для оцінки інноваційного потенціалу регіону. Вони пропонують використовувати інтегральний коефіцієнт інноваційної активності, який

обчислюється як середнє геометричне екстенсивного та інтенсивного коефіцієнтів інноваційної активності (формула 1.3) [35, с.209]:

$$\text{Кінтег} = \sqrt{\text{Кекст} * \text{Кінтенс}} \quad (1.3)$$

Екстенсивний коефіцієнт інноваційної активності визначається як частка організацій, що здійснюють дослідження і розробки, від загальної кількості підприємств у регіоні. Іntenсивний коефіцієнт інноваційної активності відображає частку інноваційної продукції в загальному обсязі виробленої продукції. Така методика дозволяє отримати загальну оцінку інноваційної активності на рівні регіону, враховуючи як кількість організацій, що займаються інноваціями, так і ступінь інноваційності виробленої продукції.

Оцінка інноваційного потенціалу організації є складним процесом, який залежить від низки факторів, що змінюються в залежності від специфіки діяльності, галузі та інших умов. Для кожної галузі промисловості можна вибирати відповідні показники, що дозволяють адекватно оцінити потенціал інноваційної діяльності. Враховуючи цей факт, ми пропонуємо низку показників для кількісної оцінки інноваційного потенціалу організації, які наведені в Додатку А.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи буде здійснено оцінювання інноваційного потенціалу організації за такою методикою [18]:

1. Визначення ключових компонентів інноваційного потенціалу. Оцінка інноваційного потенціалу буде проводитися за п'ятьма основними блоками. продуктовий, функціональний, ресурсний, організаційний та управлінський. Кожен з цих блоків включає компоненти, що визначають ефективність та здатність організації до інновацій.

2. Розробка шкали оцінювання. Для кожного компонента встановлена шкала оцінки від 1 до 5 балів, де 1 - це незадовільний рівень розвитку, а 5 - оптимальний. Оцінка базується на аналізі сильних та слабких сторін кожного компонента, що впливають на інноваційну діяльність організації.

3. Аналіз сильних та слабких сторін. Для кожного блоку аналізуються як позитивні, так і негативні фактори, що можуть впливати на рівень інноваційного потенціалу. Це дозволяє детально оцінити, в яких аспектах

організація досягла значних успіхів, а в яких є потреба у вдосконаленні.

4. Підсумкова оцінка кожного блоку. Після оцінювання кожного компонента підсумовуються бали для визначення загальної оцінки стану кожного блоку. Це дає можливість сформулювати висновки щодо рівня розвитку різних аспектів інноваційного потенціалу організації.

5. Інтегральний показник інноваційного потенціалу. На основі оцінок всіх блоків формується інтегральна оцінка, що відображає загальний рівень інноваційного потенціалу організації. Цей показник є результатом комплексної оцінки всіх важливих складових, що дозволяють ефективно використовувати інноваційні можливості.

Інтегральний показник i -го складника інноваційного потенціалу ($I(x_i)$) може бути розрахований за допомогою наступної формули [43, с.76]:

$$I(x_i) = \sum_{j=1}^n x_{ij} a_{ij} \quad (1.4)$$

де n - кількість напрямів кожної складової інноваційного потенціалу;

x_{ij} - показник оцінки j -го напрямку i -ї складової інноваційного потенціалу підприємства;

a_{ij} - ваговий коефіцієнт j -го напрямку i -ї складової інноваційного потенціалу, який визначається методом експертної оцінки, при цьому:

$$I(x_i) = \sum_{j=1}^n a_{ij} = 1 \quad (1.5)$$

n - кількість напрямів елементів інноваційного потенціалу.

Показники x_{ij} для кожного напрямку i -ї складової інноваційного потенціалу пропонується розраховувати за допомогою середньоарифметичного значення, що є одним з методів узагальнення показників. Таке інтегроване оцінювання дасть змогу отримати більш точне уявлення про стан і можливості інноваційного потенціалу організації, а також буде основою для подальшого стратегічного планування в інноваційній сфері.

Застосування загального інтегрального показника в оцінці інноваційного потенціалу організації значно спрощує процес моніторингу та контролю на різних етапах інноваційного розвитку. На етапі розробки стратегії, цей показник дозволяє провести попередній контроль, що дає змогу виявити можливі слабкі місця в плануванні та своєчасно коригувати стратегію. У процесі реалізації

інноваційної стратегії, загальний інтегральний показник може використовуватись для поточного контролю, що дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати дії в реальному часі.

Окрім того, застосування інтегрального показника у процесі наступного контролю, під час оцінювання сформованості інноваційного розвитку організації на довгостроковий період, дозволяє отримати чітке уявлення про ефективність здійснених заходів і рівень досягнутого прогресу. Завдяки порівнянню цього показника з показниками лідерів галузі та конкурентами підприємство має можливість оцінити свою конкурентоспроможність та визначити, на якому етапі розвитку інноваційного потенціалу воно знаходиться. Це дозволяє не тільки покращити стратегію, але й адаптувати її до змін на ринку та в зовнішньому середовищі.

Таким чином, використання загального інтегрального показника є важливим інструментом для систематизації та оптимізації процесів оцінки та контролю інноваційного потенціалу організації на всіх етапах її розвитку.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЗ «ЛІЦЕЙ «ПЕЧЕРСЬКА МІЖНАРОДНА ШКОЛА МІСТА КИЄВА»

2.1. Особливості управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

Приватний заклад освіти «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» (далі ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва») (код ЄДРПОУ 44474016), заснований у 1995 році, є прикладом функціонування міжнародного освітнього закладу в Україні. Школа надає освітні послуги відповідно до міжнародних стандартів, зокрема акредитована для реалізації усіх трьох програм Міжнародного Бакалаврату (International Baccalaureate, IB): початкової (Primary Years Programme, PYP), середньої (Middle Years Programme, MYP) та дипломної (Diploma Programme, DP).

Варто зазначити, що ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» є єдиним міжнародним закладом в Україні, який паралельно з IB-програмами впроваджує державну освітню програму, затверджену Міністерством освіти і науки України. Такий підхід забезпечує можливість учням отримати не лише міжнародний диплом, але й свідоцтво про повну загальну середню освіту державного зразка.

Навчальний процес у ліцеї здійснюється англійською мовою, що створює багатокультурне середовище і сприяє формуванню глобальних компетентностей у здобувачів освіти віком від 3 до 18 років. Основними напрямками діяльності закладу є реалізація міжнародних освітніх програм, а також надання додаткових послуг у межах національної системи освіти (зокрема програми екстернату).

Організаційна структура ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» характеризується вертикальною побудовою з чітко визначеною ієрархією управління. Структурно заклад має ознаки лінійно-функціонального типу організації (Додаток Б), що поєднує централізоване керівництво із функціональним розподілом обов'язків між підрозділами.

Розглянемо складові інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Технічні ресурси ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» представлені сучасною цифровою інфраструктурою, яка включає інтерактивне обладнання, електронні навчальні платформи та системи управління навчальним процесом (LMS). Технічне забезпечення створює умови для впровадження дистанційного та змішаного навчання, а також для персоналізації освітніх траєкторій учнів. Водночас одним із викликів залишається обмежена матеріальна база, яка частково стримує ширше впровадження новітніх технологій.

Організаційні ресурси ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» формуються завдяки чітко структурованій вертикальній моделі управління з елементами лінійно-функціонального підходу. Стратегічне управління передбачає наявність алгоритму впровадження інновацій - від аналізу потреб до масштабування ефективних практик. Поєднання міжнародних стандартів управління освітою з вимогами національного законодавства забезпечує гнучкість і відповідність діяльності ліцею до глобальних і локальних умов.

Економічні ресурси ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» ґрунтуються на статусі приватного закладу освіти, що дозволяє отримувати фінансування через платні освітні послуги, включаючи додаткові програми та екстернат. Проте обмеження в економічному забезпеченні, зокрема у вигляді недостатньої матеріальної зацікавленості педагогів, є бар'єром для активного залучення працівників до інноваційної діяльності.

Соціальні ресурси ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» виявляються у мультикультурному середовищі, сформованому завдяки навчанню англійською мовою та залученню міжнародних фахівців. Висока мотивація учнів до навчання в умовах міжнародних програм сприяє розвитку глобальних компетентностей. Водночас низька внутрішня мотивація частини педагогічного колективу знижує загальну ефективність впровадження інновацій.

Юридичні ресурси ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

полягають у нормативно-правовому супроводі інноваційної діяльності, який поєднує вимоги програм ІВ з державними стандартами України. Ліцей є унікальним прикладом синхронного впровадження міжнародних програм та української освітньої програми, що потребує ретельного юридичного супроводу та постійного моніторингу нормативних змін.

Інформаційні ресурси ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» забезпечуються через доступ до міжнародних освітніх практик, участь у глобальних мережах та активний обмін досвідом. Школа користується сучасними інформаційними системами для управління освітнім процесом, збору та аналізу даних про навчальні досягнення, а також забезпечує відкриту внутрішню комунікацію.

Фінансові ресурси ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» становлять основу реалізації інноваційної стратегії закладу, оскільки саме фінансова спроможність визначає можливості для модернізації інфраструктури, впровадження новітніх технологій та мотивації персоналу. Завдяки статусу приватного закладу, ліцей має стабільне джерело доходу у вигляді платних освітніх послуг, проте на практиці цього часто недостатньо для повноцінної підтримки інноваційних процесів. Особливо це стосується забезпечення матеріального стимулювання педагогічного колективу та фінансування масштабних технологічних змін, що нерідко уповільнює темпи впровадження новацій. Водночас аналіз фінансових показників свідчить про позитивну динаміку: у 2023 році чистий прибуток ліцею зріс на 18,5 тис. грн, що становить +385,42% порівняно з 2022 роком. У 2024 році прибуток зріс ще суттєвіше - на 65,6 тис. грн, або на 281,55%. Ці показники демонструють здатність закладу зберігати фінансову стійкість і навіть нарощувати прибутковість, попри серйозні виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю в країні.

Інноваційна діяльність приватного закладу «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» спрямована на створення прогресивного, адаптивного та конкурентоспроможного освітнього середовища, що відповідає вимогам ХХІ століття та глобальним освітнім тенденціям. Основною метою інноваційної діяльності є підвищення якості освітніх послуг через впровадження сучасних

педагогічних технологій, розвиток цифрової компетентності учнів та педагогів, а також формування інтернаціоналізованої моделі навчання.

Причини впровадження інновацій в діяльність ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» мають багатогранний характер і обумовлені низкою стратегічних цілей. Перш за все, інновації спрямовані на підвищення професійної кваліфікації педагогічного складу, що є ключовим фактором для забезпечення високоякісного навчання. Впровадження новітніх технологій та методик дозволяє створити більш ефективне й динамічне освітнє середовище, яке відповідає вимогам сучасних освітніх стандартів і міжнародних програм.

Управління інноваційним потенціалом у ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» здійснюється в межах стратегічного управління закладом освіти з акцентом на безперервне впровадження новітніх освітніх підходів, цифрових технологій та адаптацію до міжнародних стандартів. Основною особливістю управлінської моделі є поєднання кращих практик міжнародного освітнього менеджменту з дотриманням нормативно-правових вимог національної системи освіти.

Ключовими характеристиками управління інноваційним потенціалом у закладі є:

1. Інтеграція міжнародних програм і стандартів. ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» є єдиною школою в Україні, що одночасно реалізує повний спектр програм Міжнародного Бакалаврату (ІВ): РУР, МУР та ДР, поєднуючи їх із державною освітньою програмою. Така інтеграція потребує гнучких управлінських рішень, здатності до адаптації та високого рівня професіоналізму адміністративного персоналу.

2. Інноваційне кадрове управління. Школа залучає висококваліфікованих фахівців з міжнародним досвідом, що дозволяє формувати мультикультурне освітнє середовище. Кадрова політика спрямована на постійний професійний розвиток, проходження міжнародної сертифікації та участь у глобальних програмах підвищення кваліфікації.

3. Цифровізація освітнього процесу. Освітній процес активно підтримується цифровими технологіями, що забезпечує гнучкість навчання та

можливість персоналізації освітніх траєкторій. Електронні платформи, інструменти управління навчанням (LMS), аналітика навчальних досягнень є невід'ємною частиною інноваційного середовища школи.

4. Розвинена внутрішня культура інновацій. Внутрішнє середовище школи сприяє ініціативності, креативності та відкритості до змін. Управлінська команда створює умови для реалізації педагогічних експериментів, впровадження нових методик і проектної діяльності, підтримуючи інновації на всіх рівнях освітнього процесу.

5. Партнерство з міжнародними освітніми організаціями. Активна участь у глобальних освітніх мережах дозволяє ліцею залучати інноваційні практики, брати участь у міжнародних проєктах, обмінах та спільних ініціативах, що підвищує рівень інтернаціоналізації освіти.

Алгоритм впровадження інновацій в діяльність ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» починається з аналізу потреб закладу, що включає визначення ключових аспектів, які потребують змін, таких як освітні технології, методики навчання, інфраструктура та професійний розвиток педагогів. На основі цього формулюється стратегія впровадження інновацій, яка включає визначення цілей та оцінку можливих ризиків і переваг для кожного напрямку. Після цього розробляється покроковий план реалізації змін, враховуючи часові рамки та наявні ресурси.

Наступним етапом є залучення педагогічного колективу та інших зацікавлених сторін до процесу впровадження інновацій. Це включає проведення інформаційних кампаній для учнів, батьків та вчителів, а також залучення педагогів до розробки нових методик і програм. Проводяться тренінги та курси для підвищення кваліфікації вчителів, орієнтуючи їх на освоєння нових технологій та підходів.

Після підготовки вчителів проводиться тестування та апробація нововведень. Це може бути реалізовано через пілотні проєкти та експериментальні заняття, після яких збирається зворотний зв'язок від учнів, батьків та педагогів, аналізуються результати та вносяться коригування.

У разі успішного тестування інновацій їх інтегрують в основну діяльність закладу. Це включає оновлення навчальних планів, підготовку нових освітніх матеріалів і налаштування інфраструктури для підтримки нових підходів. Після інтеграції інновацій здійснюється постійний моніторинг результатів, оцінка їх ефективності та внесення необхідних коригувань.

На завершальному етапі здійснюється масштабування успішного досвіду, поширення його на інші підрозділи школи або на інші освітні установи. Водночас продовжується підтримка нововведень, оновлення та адаптація їх відповідно до змін у навчальному процесі, а також організується платформа для обміну досвідом серед педагогів і учасників освітнього процесу.

Практика впровадження інновацій у ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» виявила певні труднощі, які ускладнюють цей процес. Однією з основних проблем є недостатня матеріальна база, що обмежує можливості для реалізації нових освітніх ініціатив. Крім того, відсутність матеріальної зацікавленості серед педагогічного колективу та керівництва школи також є значним бар'єром для ефективного впровадження інновацій.

Ще однією проблемою є недостатній рівень підготовленості директора до реалізації інноваційної діяльності, що пов'язано з браком знань та досвіду в цій сфері. Також важливим чинником є низький рівень загальної освіти та кваліфікаційної підготовки педагогічного складу, що обмежує їх здатність швидко адаптуватися до нових підходів у навчанні та методах викладання.

Крім того, спостерігається відсутність достатньої кількості наукових і методичних розробок, що стосуються конкретних інновацій у галузі освіти, які б могли стати основою для впровадження нових технологій. Враховуючи ці фактори, можна стверджувати, що відсутність матеріальної зацікавленості серед педагогів та адміністрації значно уповільнює процес інтеграції інновацій в освітній процес школи. Водночас керівництво не завжди враховує внутрішню мотивацію педагогів, що також впливає на ефективність змін.

З метою комплексного виявлення сильних і слабких сторін закладу, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на ефективність управління його інноваційним потенціалом, доцільним є проведення SWOT-

аналізу приватного закладу «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Результати аналізу подано в таблиці 2.1.

Таблиці 2.1

SWOT-аналіз ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Реалізація повного спектра програм ІВ разом з державною освітньою програмою	1. Обмежена матеріально-технічна база для впровадження інновацій
2. Високий рівень цифровізації освітнього процесу	2. Відсутність системи матеріального стимулювання педагогів до інновацій
3. Міжнародне освітнє середовище, викладання англійською мовою	3. Недостатній рівень управлінських компетенцій у сфері інновацій
4. Стабільне фінансове становище та позитивна динаміка доходів	4. Низький рівень підготовки частини вчителів до інноваційних змін
5. Підвищення кваліфікації персоналу та співпраця з міжнародними педагогами	5. Обмежений обсяг власних авторських розробок і методик
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Участь у міжнародних освітніх програмах, грантах, обмінах	1. Воєнний стан в країні та пов'язані ризики для безперервності навчання
2. Розвиток цифрових платформ, використання EdTech-рішень	2. Відтік учнів та викладачів за кордон
3. Впровадження нових форматів навчання (дистанційне, STEM, екстернат)	3. Законодавчі зміни, що можуть ускладнити діяльність приватних закладів
4. Посилення іміджу на ринку приватної освіти України	4. Можлива втрата ІВ-акредитації через недотримання стандартів
5. Формування стратегічних партнерств з бізнесом та університетами	5. Зростання конкуренції з боку нових приватних шкіл із подібною моделлю

Джерело: складено автором

Отже, проведений SWOT-аналіз дозволив виявити як низку внутрішніх переваг ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва», серед яких – міжнародний статус, якісна освітня програма та високий рівень цифровізації, так і ключові обмеження, зокрема нестачу мотиваційних та інноваційних механізмів управління. Аналіз зовнішнього середовища вказує на значні можливості для розвитку через участь у глобальних освітніх ініціативах, проте паралельно актуалізує загрози, пов'язані з безпековою ситуацією в країні та конкуренцією в секторі. Виявлені слабкі сторони та зовнішні ризики свідчать про наявність прогалин в управлінні інноваційним потенціалом ліцею. Їхнє усунення має стати основою для формування цільових управлінських рішень. Таким чином, SWOT-аналіз став дієвим інструментом діагностики стратегічного становища закладу.

2.2. Оцінювання інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

Для якісного аналізу рівня інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» використано адаптовану багаторівневу систему показників (див. Додаток А), що дозволяє всебічно оцінити всі ключові компоненти, які формують інноваційне середовище освітнього закладу. Така система передбачає структурований підхід до аналізу як якісних, так і кількісних параметрів інноваційного розвитку та ресурсного забезпечення.

Оцінювання інноваційного потенціалу проводиться за п'ятьма функціональними блоками:

1. **Продуктовий блок (ПБ).** Спрямований на аналіз основних та інноваційних освітніх послуг закладу, їх якості, ефективності впровадження, а також рівня задоволення потреб цільової аудиторії. Враховується реалізація основних освітніх програм (ІВ та національної), а також нововведень у навчальних підходах.

2. **Функціональний блок (ФБ).** Оцінює ефективність реалізації основних функцій закладу: науково-дослідної діяльності, методичної роботи, освітнього процесу, маркетингу та комунікацій з учасниками освітнього процесу. Це дозволяє оцінити повний життєвий цикл освітньої "продукції".

3. **Ресурсний блок (РБ).** Включає чотири ключові складові: матеріально-технічні, трудові, інформаційні та фінансові ресурси. Цей блок дає змогу оцінити спроможність школи реалізовувати інновації з точки зору наявності відповідної інфраструктури, кваліфікованих кадрів, фінансування та інформаційного забезпечення.

4. **Організаційний блок (ОБ).** Охоплює оцінку організаційної структури, внутрішніх процесів управління, організаційної культури, інституційної гнучкості та адаптивності до змін. У контексті міжнародної школи це особливо важливо через необхідність постійної відповідності міжнародним стандартам.

5. Управлінський блок (УБ). Аналізує ефективність управлінських рішень, стиль та структуру управління, здатність керівництва до стратегічного мислення та інноваційного лідерства. Враховується, зокрема, якість стратегічного планування, гнучкість системи управління, а також рівень децентралізації.

Оцінювання продуктового блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Оцінювання продуктового блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

№	КОМПОНЕНТИ БЛОКІВ	Рівень стану				
		Слабкі сторони			Сильні сторони	
1. ПРОДУКТОВИЙ БЛОК (ПБ)						
(оцінка якості, рентабельності та обсягів продажів продукту, стану ресурсного забезпечення і виконання функцій ДіР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів)						
1.1	Стан продуктового проекту № 1 (основні освітні послуги)	1	2	3	4	5
1.2	Стан продуктового проекту № 2 (позанавчальна діяльність)	1	2	3	4	5
1.3	Стан продуктового проекту № 3 (інноваційні підходи в навчанні)	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану ПБ					4	

Джерело: складено автором

1.1 Аналіз освітнього продукту ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва». ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» реалізує інноваційну освітню програму, що поєднує вимоги державних стандартів із найкращими практиками міжнародної освіти. Предмети викладаються з дотриманням високих академічних стандартів, а значна увага приділяється індивідуалізації навчання. Освітній процес активно підтримується сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями: використовуються онлайн-платформи, цифрові інструменти, а також інтерактивні методи навчання. Постійне підвищення кваліфікації педагогічного складу забезпечує актуальність і якість викладання. Водночас серед актуальних викликів можна виділити підвищене навчальне навантаження на учнів та потребу в розширенні

диференційованих підходів до виконання завдань. Незважаючи на це, загальна якість наданих освітніх послуг оцінюється як висока.

1.2 Розвиток позанавчальної діяльності. У закладі освіти активно розвивається система позанавчальної діяльності, що сприяє гармонійному розвитку учнів. Зокрема, функціонують спортивні секції (баскетбол, плавання), творчі студії (хореографія), а також клуби за інтересами. Ці напрямки підтримують не лише фізичну підготовку, але й соціальну та емоційну компетентність учнів. Школа регулярно бере участь у міжшкільних конкурсах, культурних заходах і спортивних змаганнях, що розширює можливості для практичного застосування набутих навичок у сфері командної взаємодії та комунікації.

1.3 Проєктна діяльність та міжпредметна інтеграція. Останніми роками ліцей значно активізував упровадження елементів проєктного навчання. Учні залучаються до міждисциплінарних досліджень, беруть участь у міжнародних програмах академічного обміну та освітніх ініціативах. Це сприяє розвитку ключових навичок XXI століття, зокрема: вміння презентувати ідеї, працювати в команді та вирішувати проблеми на практиці. Разом із тим, постає необхідність подальшої систематизації проєктної діяльності - для її повноцінної інтеграції в навчальну програму, а не лише як додаткового компонента.

Узагальнюючи зазначене, слід відмітити, що освітній продукт ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» є конкурентоспроможним, багатокомпонентним і динамічним. Освітня та позашкільна діяльність функціонують у взаємодії, створюючи сприятливе інноваційне середовище. Незважаючи на наявні зони розвитку, потенціал продуктового блоку залишається значним, що відкриває перспективи для подальшого якісного зростання та удосконалення інноваційної моделі навчання.

Проведення оцінювання функціонального блоку (ФБ) інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» передбачає детальний розгляд кожної складової, пов'язаної з життєвим циклом освітніх послуг, починаючи від стадії їх розроблення до післяпродажного супроводу, адаптованого до освітньої сфери (табл.2.3).

Оцінювання функціонального блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей
«Печерська міжнародна школа міста Києва»

№	КОМПОНЕНТИ БЛОКІВ	Рівень стану				
		Слабкі сторони			Сильні сторони	
2. ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БЛОК (ФБ)						
(стадії життєвого циклу виробів)						
2.1	ДіР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи	1	2	3	4	5
2.2	Виробництво: основне і допоміжне	1	2	3	4	5
2.3	Маркетинг і збут (продажі)	1	2	3	4	5
2.4	Сервісні роботи для споживачів	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану ФБ					4,25	

Джерело: складено автором

2.1 Дослідно-експериментальні та випробувальні роботи (ДіР). У межах освітнього процесу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» активно здійснює розробку та апробацію нових навчальних підходів, програм і методик. Прикладом такої діяльності є впровадження двомовного навчання, адаптація української шкільної програми до міжнародних стандартів та інтеграція компонентів ІВ-програм. Пілотне тестування нових підходів супроводжується збором зворотного зв'язку від учнів, педагогів та батьків, що сприяє подальшому вдосконаленню змісту навчання. За рівнем реалізації цей напрям оцінено в 4 бали, що свідчить про системний підхід до інновацій, при цьому залишаючи простір для розширення дослідницької діяльності.

2.2 Навчальний процес як основне і допоміжне «виробництво». У контексті освітньої установи під "виробничими" процесами розуміється організація навчального процесу (основне виробництво) та його забезпечення (допоміжне виробництво). До останнього належать методична підтримка, цифрова інфраструктура, електронні ресурси, технічне забезпечення та організація навчального середовища. У Ліцеї ці елементи функціонують на високому рівні: застосовуються хмарні сервіси, електронні платформи, а також забезпечується кваліфікована підтримка вчителів. Це дозволяє забезпечити стабільно високу якість освітніх послуг. Компонент оцінено на 5 балів.

2.3 Маркетинг і просування освітніх послуг. Маркетингова діяльність у ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» включає комплекс заходів із формування позитивного іміджу, просування освітніх продуктів, комунікації з батьківською громадою та активної присутності у міжнародному середовищі. Динаміка зростання кількості учнів, розширення інфраструктури та відкриття нових навчальних класів свідчить про ефективність реалізованих стратегій. Значну роль відіграє активність школи у цифровому просторі - зокрема, соціальних мережах і на офіційному вебсайті. Даний компонент оцінюється на 4 бали.

2.4 Сервісне обслуговування здобувачів освіти. Післяреалізаційне обслуговування в умовах освітньої установи охоплює широкий спектр взаємодії з учасниками освітнього процесу поза межами формального навчання. Серед них - педагогічні та психологічні консультації, підтримка індивідуальних освітніх траєкторій, участь родин у позашкільному житті закладу. У Ліцеї практикується системна комунікація з батьками, проведення зустрічей і відкритих заходів, що сприяє високому рівню залученості та довіри до освітнього процесу. За рівнем організації сервісних послуг компонент оцінено на 5 балів.

Підсумкова оцінка функціонального блоку: 4,5 бали. Аналіз функціонального блоку ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» демонструє високий рівень організації повного життєвого циклу освітньої послуги - від її розробки до супроводу та постсервісного обслуговування. Заклад не лише адаптується до змін у сфері освіти, а й активно формує власну інноваційну стратегію, що відповідає актуальним потребам сучасного суспільства.

Оцінювання ресурсного блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» наведено в табл.2.4.

Оцінювання ресурсного блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей
«Печерська міжнародна школа міста Києва»

№	КОМПОНЕНТИ БЛОКІВ	Рівень стану				
		Слабкі сторони			Сильні сторони	
3. РЕСУРСНИЙ БЛОК (РБ)						
3.1	МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ (МТР)					
1)	Сировина, матеріали, паливо та енергія, комплектуючі	1	2	3	4	5
2)	Площі і робочі місця, зв'язок і транспорт	1	2	3	4	5
3)	Обладнання та інструменти	1	2	3	4	5
	Підсумкова оцінка стану МТР				4,7	
3.2	ТРУДОВІ РЕСУРСИ (ТР)					
1)	Склад і компетентність керівників	1	2	3	4	5
2)	Склад і кваліфікація спеціалістів	1	2	3	4	5
3)	Склад і кваліфікація робітників	1	2	3	4	5
	Підсумкова оцінка стану ТР				4,7	
3.3	ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ (ІР)					
1)	Науково-технічні здобутки, патенти і ноу-хау, науково-технічна інформація	1	2	3	4	5
2)	Економічна інформація	1	2	3	4	5
3)	Комерційна інформація	1	2	3	4	5
	Підсумкова оцінка стану ІР				4,7	
3.4	ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ (ФР)					
1)	Можливості фінансування з власних коштів	1	2	3	4	5
2)	Забезпеченість обіговими коштами	1	2	3	4	5
3)	Забезпеченість коштами на зарплату	1	2	3	4	5
	Підсумкова оцінка стану ФР				4,7	
	ПІДСУМОК ЗА ВИДАМИ РЕСУРСІВ					
3.1	Стан матеріально-технічних ресурсів				4,7	
3.2	Стан трудових ресурсів				4,7	
3.3	Стан інформаційних ресурсів				4,7	
3.4	Стан фінансових ресурсів				4,7	
	Підсумкова оцінка стану РБ				4,7	

Джерело: складено автором

3.1 Матеріально-технічні ресурси (МТР). В контексті загальноосвітнього навчального закладу під матеріально-технічними ресурсами розуміються витратні матеріали для навчальних кабінетів, канцелярські прилади, папір, дидактичні матеріали, обладнання для лабораторій, спортивні інвентарі, а також

ресурси, які забезпечують енергетичне живлення, зокрема електроенергію, воду та тепло. У ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» спостерігається високий рівень забезпечення основними ресурсами, включаючи сучасні навчальні посібники та матеріали, що відповідають міжнародним стандартам. Однак деякі ресурси оновлюються нерівномірно, що залежить від специфіки предметів чи класів. Оцінка - 4 бали.

Шкільне середовище відповідає вимогам безпеки та комфорту: наявні простори для навчання, зони для індивідуальної і групової роботи, бібліотека, їдальня та спортивні приміщення. Особлива увага приділяється інклюзивності та ергономіці: навчальні місця організовані відповідно до вікових особливостей учнів, а меблі адаптовані для комфортної роботи. Ліцей забезпечений високошвидкісним інтернетом та цифровими платформами для ефективної комунікації між учасниками освітнього процесу. Транспортне питання вирішується через співпрацю з перевізниками або організацію шкільних автобусів за додаткову плату. Загальний стан інфраструктури оцінюється на 5 балів.

Щодо наявності технічних ресурсів, у Ліцеї активно використовуються сучасні мультимедійні засоби та спеціалізоване обладнання. У закладі встановлені інтерактивні панелі, проєктори, хромбуки, а також оснащення для проведення STEAM-уроків. Обладнання регулярно оновлюється, а технічна підтримка забезпечує належний рівень функціонування всіх систем. Це дає можливість організувати якісний навчальний процес, який відповідає сучасним вимогам учнів та цифрових технологій. Оцінка - 5 балів.

Підсумкова оцінка стану МТР - 4,7 бали.

3.2 Трудові ресурси. У ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» кадровий склад характеризується високим рівнем професійної компетентності та педагогічної підготовки. Управлінський склад має значний досвід у галузі освіти та володіє стратегічним баченням розвитку закладу, що забезпечує ефективну координацію внутрішніх процесів та підтримку високих стандартів якості освітнього середовища. Педагогічні працівники мають відповідну профільну освіту, постійно підвищують свою кваліфікацію та

активно залучаються до міжнародних освітніх програм, що сприяє покращенню якості викладання. Обслуговуючий персонал відповідає вимогам сучасного освітнього простору, виконуючи технічні, адміністративні та допоміжні функції відповідно до чинних нормативних стандартів.

Оцінка:

1. Керівники - 5
2. Спеціалісти - 5
3. Робітники - 4

Підсумкова оцінка стану ТР - 4,7.

3.3 Інформаційні ресурси. У ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» інформаційні ресурси використовуються для забезпечення ефективності освітнього процесу, прийняття управлінських рішень та налагодження комунікації між учасниками освітнього середовища. Школа активно інтегрує науково-методичні розробки в навчальну практику, застосовує електронні платформи та інтерактивні технології, а також впроваджує інноваційні підходи, серед яких - авторські програми. Економічна інформація оперативно обробляється і використовується для планування фінансів, тоді як комерційна інформація сприяє ефективній взаємодії з партнерами та батьківською громадою, забезпечуючи інформування про освітні послуги.

Оцінка:

1. Науково-технічна інформація - 4
2. Економічна інформація - 5
3. Комерційна інформація - 4

Підсумкова оцінка стану ІР - 4,7.

У ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» фінансові ресурси організовано з урахуванням довгострокового стратегічного планування та стабільної фінансової моделі. Заклад має достатні можливості для фінансування власними надходженнями, що дозволяє ефективно підтримувати основну діяльність і реалізовувати окремі інноваційні проекти. Обігові кошти гарантують своєчасне фінансування витрат на послуги, матеріали та поточні

потреби. Фонд заробітної плати є стабільним, що забезпечує своєчасну виплату заробітної плати працівникам.

Оцінка:

1. Можливості фінансування з власних коштів - 4
2. Забезпеченість обіговими коштами - 4
3. Забезпеченість коштами на зарплату - 5

Підсумкова оцінка стану ФР - 4,7.

Оцінювання організаційного блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Оцінювання організаційного блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

№	КОМПОНЕНТИ БЛОКІВ	Рівень стану				
		Слабкі сторони		Сильні сторони		
4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ БЛОК (ОБ)						
4.1	ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА (ОС)					
1)	Конфігурація: ланки, діапазон і рівні управління	1	2	3	4	5
2)	Функції: склад та якість поділу праці	1	2	3	4	5
3)	Якість внутрішніх і зовнішніх, вертикальних і горизонтальних, прямих і зворотних зв'язків	1	2	3	4	5
4)	Відносини: поділ прав і відповідальності за ланками	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану ОС						4,5
4.2	ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСІВ ЗА ВСІМА ФУНКЦІЯМИ І ПРОЕКТАМИ					
1)	Прогресивність технологій і методів, що використовуються	1	2	3	4	5
2)	Рівень автоматизації	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану технології						3
4.3	ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА (ОК)					
1)	Комунікаційна система і мова спілкування	1	2	3	4	5
2)	Традиції, досвід і віра у можливості організації	1	2	3	4	5
3)	Трудова етика і мотивація	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану ОК						4
ПДСУМОК ЗА КОМПОНЕНТАМИ ОБ						
4.1	Організаційна структура					4,5
4.2	Технологія процесів					3
4.3	Організаційна культура					4
Підсумкова оцінка стану ОБ						4,5

Джерело: складено автором

4.1 Організаційна структура. Організаційна структура ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» характеризується достатнім рівнем

упорядкованості та відповідає вимогам ефективного функціонування сучасного освітнього закладу. Конфігурація управлінської структури, що включає кількість рівнів, діапазон контролю та логіку підпорядкування, демонструє раціональне розмежування управлінських ланок. Ієрархічна структура є оптимальною для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи ефективну координацію між підрозділами. За цим параметром оцінка становить 5 балів.

Щодо поділу праці, структура передбачає чітке розмежування функціональних обов'язків серед адміністративного, педагогічного та допоміжного персоналу. Однак у певних випадках можна удосконалити розподіл завдань для покращення ефективності використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим цей критерій оцінюється на 4 бали.

Аналіз якості комунікацій, як внутрішніх (між структурними підрозділами), так і зовнішніх (з батьками та стейкхолдерами), показує достатній рівень вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків. Проте є можливості для вдосконалення зворотного зв'язку між підрозділами, що дозволяє встановити оцінку на рівні 4 балів.

Щодо розподілу прав та відповідальності між управлінськими рівнями, у Ліцеї забезпечено функціональний баланс між делегуванням повноважень і контролем їх виконання. Чітке визначення зон відповідальності сприяє стабільності організаційної моделі, що дозволяє оцінити цей критерій на 5 балів.

Підсумкова оцінка стану організаційної структури - 4,5 бали, що свідчить про її відповідність стратегічним та операційним потребам освітнього закладу.

4.2 У ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» спостерігається належний рівень впровадження сучасних педагогічних технологій. Використання інноваційних методів навчання, зокрема міждисциплінарних підходів, інтегрованих курсів та елементів проєктного навчання, свідчить про орієнтацію закладу на розвиток навичок XXI століття. Освітній процес загалом відповідає вимогам сучасної освітньої парадигми, з акцентом на формування компетентностей, а не лише на відтворення знань. Такий підхід дає підстави оцінити рівень прогресивності використовуваних технологій у 4 бали.

Разом із тим, рівень автоматизації процесів управління, організації навчання та внутрішнього документообігу залишається недостатнім. Використання цифрових інструментів обмежується лише базовими функціями, такими як електронний журнал, платформи для обміну інформацією з батьками та учнями. Впровадження аналітичних систем, модулів для управління персоналом чи фінансами фактично відсутнє. Це обумовлює низький рівень цифрової трансформації управлінських функцій і дозволяє оцінити рівень автоматизації лише у 2 бали.

Підсумкова оцінка стану технології - 3 бали, що свідчить про наявність сучасних освітніх підходів у навчанні, але вимагає посилення цифрової інфраструктури управлінських і допоміжних процесів.

4.3 У ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні внутрішнього середовища, що сприяє розвитку закладу. Комунікаційна система загалом налагоджена: є доступ до цифрових каналів зв'язку, регулярні зустрічі колективу, відкритість у спілкуванні між педагогами та адміністрацією. Водночас є потенціал для покращення зворотного зв'язку та більш системного підходу до інформування всіх учасників освітнього процесу. Оцінка - 4 бали.

Ліцей має сформовані традиції, які підтримуються протягом останніх років, зокрема - у проведенні позанавчальних заходів, участі у міжнародних ініціативах та проєктах. Серед колективу помітна віра в розвиток закладу, що підтверджується стабільністю кадрового складу та високим рівнем довіри до керівництва. Оцінка - 5 балів.

Щодо трудової етики та мотивації, варто зазначити, що загальний рівень професійної відповідальності викладачів залишається високим, однак є ознаки певного емоційного вигорання, що знижує мотивацію окремих працівників. Можливості для кар'єрного розвитку, участі в професійних конкурсах і додаткової винагороди - обмежені. Тому оцінка - 3 бали.

Підсумкова оцінка стану організаційної культури - 4 бали, що відображає сформовану корпоративну ідентичність, традиції та відповідальне ставлення до роботи, при наявності окремих зон для вдосконалення.

За результатами оцінки організаційного блоку ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа», можна зробити висновок про його загалом позитивний стан. Найвищу оцінку отримала організаційна структура - 4,5 бали, що свідчить про ефективну управлінську конфігурацію, налагоджену систему взаємозв'язків та чіткий розподіл обов'язків. Організаційна культура також демонструє достатньо високий рівень (4 бали), зокрема завдяки сформованим традиціям, стабільному колективу та загальному професійному клімату. Натомість технологія процесів, попри прогресивність підходів, вимагає подальшого вдосконалення, зокрема у сфері автоматизації, і отримала 3 бали. Загальна підсумкова оцінка блоку становить 4,5 бали, що підтверджує стабільність та потенціал до розвитку.

Оцінювання управлінського блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Оцінювання управлінського блоку інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

№	КОМПОНЕНТИ БЛОКІВ	Рівень стану				
		Слабкі сторони		Сильні сторони		
5. УПРАВЛІНСЬКИЙ БЛОК (УБ)						
5.1	Загальне, функціональне і проєктне керівництво	1	2	3	4	5
5.2	Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання, координація	1	2	3	4	5
5.3	Стиль управління (поєднання автономності й централізації)	1	2	3	4	5
Підсумкова оцінка стану УБ						3,7

Джерело: складено автором

Оцінювання управлінського блоку ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа» свідчить про загалом достатньо налагоджену систему керування освітнім закладом. В частині загального, функціонального та проєктного керівництва спостерігається чіткий розподіл обов'язків між основними управлінськими ланками: адміністрація здійснює стратегічне управління, а керівники напрямів та координатори програм відповідають за реалізацію окремих проєктів. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси й оперативно реагувати на зміни, тому за цим показником було виставлено 4 бали.

У системі управління наявні основні управлінські функції - планування, організація, контроль, стимулювання й координація. Вони реалізуються через внутрішні документи, наради, звітність та систему заохочення працівників. Налагоджена комунікація між керівництвом і підрозділами дає змогу ефективно реалізовувати стратегічні цілі ліцею. Разом з тим, рівень цифровізації управлінських процесів поки що не є повним, що частково стримує динамічність. Цей компонент оцінено також у 4 бали.

Що стосується стилю управління, то переважає централізована модель із помірною часткою автономії на рівні викладачів. Так, педагоги мають можливість реалізовувати власні підходи до викладання й ініціювати позакласні активності, однак у стратегічних і фінансових рішеннях домінує адміністративна вертикаль. Обмежена участь працівників у формуванні загальної політики знижує гнучкість і ініціативність у закладі, тому за цим показником присуджено 3 бали.

Підсумкова оцінка стану управлінського блоку - 3,7.

Узагальнення оцінювання блоків інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Узагальнення оцінювання блоків інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

	Блоки	Оцінка
1	Стан продуктового блоку	4,5
2	Стан функціонального блоку	4,25
3	Стан ресурсного блоку	4,7
4	Стан організаційного блоку	4,5
5	Стан управлінського блоку	3,7
Інтегральний показник інноваційного потенціалу		4,33

Джерело: складено автором

З урахуванням запропонованої шкали оцінювання, підсумковий рівень інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа» можна охарактеризувати як високий, а загальний стан - такий, що створює сприятливі умови для реалізації інноваційних можливостей закладу. Отримане середнє значення 4,33 бали свідчить про гарний рівень розвитку ключових компонентів,

більшість з яких перебуває в межах, що дозволяють повною мірою використовувати інноваційний потенціал або наближаються до цього.

Ресурсний блок, який отримав 4,7, вказує на те, що матеріально-технічна база, кадровий склад та інформаційне забезпечення функціонують на дуже високому рівні, що створює відмінні умови для інноваційної діяльності. Продуктовий блок та організаційна структура також мають високу оцінку (4,5), що вказує на ефективну побудову освітніх програм, наявність позашкільної активності та добре налагоджену внутрішню систему управління.

Функціональний блок оцінено в 4,25, що також є позитивним показником, хоча окремі аспекти, зокрема сервісна підтримка або маркетинг, можуть потребувати посиленої уваги для подальшого удосконалення. Найнижчу оцінку отримав управлінський блок (3,7), що за наведеною шкалою свідчить про надійний, але дещо вразливий стан, за яким необхідно вести динамічне спостереження, особливо у частині балансу між централізацією та автономією в управлінських рішеннях.

Отже, інноваційний потенціал Ліцею є значним, а рівень розвитку більшості компонентів - гарним або відмінним. Пріоритетними напрямками покращення залишаються підвищення ефективності управлінської діяльності та поглиблення інтеграції сучасних управлінських технологій у повсякденні процеси закладу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЗ «ЛІЦЕЙ «ПЕЧЕРСЬКА МІЖНАРОДНА ШКОЛА МІСТА КИЄВА»

3.1. Заходи щодо покращення управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

В умовах стрімких змін у світі, зокрема цифровізації, глобалізації та переходу до економіки знань, інноваційна діяльність стає не лише бажаною, а й необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку закладів освіти. Успішне управління інноваційним потенціалом закладу освіти дає змогу не лише впроваджувати новітні педагогічні практики, а й створювати інтелектуально насичене середовище, у якому учні, вчителі та адміністрація можуть розвиватися як креативні, відповідальні та конкурентоспроможні учасники глобального суспільства. У сучасній освітній парадигмі інноваційність розглядається не як елемент іміджу, а як ключовий чинник якості освітнього процесу та управлінської діяльності.

На основі проведеного аналізу інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» визначено, що заклад демонструє високий рівень відкритості до інновацій, впровадження міжнародних освітніх стандартів та активне застосування сучасних педагогічних технологій. Водночас існують напрями, які потребують систематизації, розширення та підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом. З метою оптимізації управлінських процесів та подальшого розвитку інноваційної діяльності в ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» пропонуються програма заходів, що представлена в табл.3.1.

Розглянемо запропоновані напрями покращення управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» більш детально.

Пропонована програма заходів щодо покращення управління
інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста
Києва»

№	Напрямок удосконалення	Заходи	Термін реалізації	Відповідальні
1	Впровадження системи стратегічного управління інноваціями	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка інноваційної стратегії - Аналіз потреб учасників освітнього процесу - Визначення цілей на 3–5 років - Впровадження плану інновацій - Запуск моніторингової системи 	2025–2026 н.р.	Адміністрація ліцею, координатор з інновацій
2	Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення тренінгів із цифрових технологій (Google Workspace, ChatGPT, Canva) - Навчання методикам STEAM і проєктного навчання - Інтеграція ІВ-стандартів у повсякденну практику - Співпраця з ВНЗ та EdTech-платформами 	Постійно, починаючи з 2025 н.р.	Заступник директора з навчальної роботи, HR-менеджер
3	Розвиток внутрішньої інноваційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - Створення мотиваційної програми для інноваційної діяльності - Організація конкурсів педагогічних ідей - Обговорення інновацій на методичних об'єднаннях 	Щороку	Методична рада, керівники МО
4	Інтеграція цифрових інструментів	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення доступу до цифрових ресурсів для всіх учасників - Формування єдиного цифрового середовища - Впровадження LMS для автоматизації та моніторингу 	2025–2027 н.р.	ІТ-відділ, адміністрація
5	Розширення співпраці з інноваційними організаціями	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у програмах Erasmus+, eTwinning - Співпраця з освітніми експертами - Партнерство з бізнесом у рамках STEM-напряму 	2025–2028 н.р.	Координатор міжнародних проєктів, директор
6	Впровадження системи оцінювання інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка критеріїв оцінки інновацій - Проведення щорічного аудиту інновацій - Публікація звітів і аналітики щодо реалізації проєктів 	Починаючи з 2025 н.р., щорічно	Координатор з інновацій, аналітична група

Джерело: складено автором

З метою визначення найбільш ефективних напрямів удосконалення управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва», було застосовано метод TOPSIS. Цей інструмент стратегічного аналізу дозволяє кількісно оцінити та ранжувати альтернативи за ступенем наближеності до «ідеального рішення» на основі кількох критеріїв.

Для оцінювання було обрано шість напрямів, запропонованих у таблиці 3.1. В якості критеріїв оцінки використано:

- ефективність впливу на інноваційний потенціал (E),
- вартість реалізації заходів (C),
- тривалість впровадження (T),
- рівень залучення персоналу (P).

Оцінювання здійснювалося за 10-бальною шкалою експертним методом (табл.3.2). У ролі експертів виступили 7 фахівців, дотичних до сфери інноваційного управління в освіті, серед яких: 2 керівники закладів середньої освіти з досвідом стратегічного управління понад 10 років; 2 викладачі кафедри педагогіки та управління освітою університету (науковий ступінь – кандидат наук); 1 практикуючий освітній експерт-консультант з міжнародного співробітництва у межах програм Erasmus+ та eTwinning; 2 представники адміністрації ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва», які безпосередньо залучені до реалізації інноваційних проєктів. Середній досвід експертів у галузі склав понад 8 років. Перед початком оцінювання експерти були ознайомлені з критеріями та методикою TOPSIS для уніфікації підходу до оцінювання.

Таблиця 3.2

Експертне оцінювання напрямів удосконалення за критеріями TOPSIS
(10-бальна шкала)

№	Напрямок удосконалення	E	C	T	P
1	Впровадження стратегічного управління інноваціями	9	7	6	8
2	Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів	8	8	8	9
3	Розширення співпраці з інноваційними організаціями	7	6	7	8
4	Інтеграція цифрових інструментів	7	5	5	7
5	Впровадження системи оцінювання інноваційної діяльності	6	6	6	6
6	Розвиток внутрішньої інноваційної культури	6	9	9	5

Джерело: складено автором

Розрахунок знаменників (сума квадратів по кожному критерію):

$$E = \sqrt{81^2 + 64^2 + 49^2 + 49^2 + 36^2 + 36^2} \approx 17,75$$

$$C = \sqrt{49^2 + 64^2 + 36^2 + 25 + 36^2 + 81^2} \approx 17,06$$

$$T = \sqrt{36^2 + 64^2 + 49^2 + 25^2 + 36^2 + 81^2} \approx 17,06$$

$$P = \sqrt{64^2 + 81^2 + 64^2 + 49^2 + 36^2 + 25^2} \approx 17,85$$

Нормалізована матриця наведена в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Нормалізована матриця

№	Е (вага – 0,3)	С (вага – 0,2)	Т (вага – 0,2)	Р (вага – 0,3)
1	0,507	0,410	0,351	0,448
2	0,451	0,469	0,469	0,504
3	0,394	0,351	0,410	0,448
4	0,394	0,293	0,293	0,392
5	0,338	0,351	0,351	0,336
6	0,338	0,527	0,527	0,280

Джерело: складено автором

Зважені значення наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Зважена нормалізована матриця

№	Е	С	Т	Р	Σ
1	0,152	0,082	0,070	0,134	0,438
2	0,135	0,094	0,094	0,151	0,474
3	0,118	0,070	0,082	0,134	0,404
4	0,118	0,059	0,059	0,118	0,354
5	0,101	0,070	0,070	0,101	0,342
6	0,101	0,105	0,105	0,084	0,395

Джерело: складено автором

Визначимо ідеальне та антиідеальне рішення в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Ідеальне та антиідеальне рішення

Критерій	v^+ (макс)	v^- (мін)
Е	0,152	0,101
С	0,105	0,059
Т	0,105	0,059
Р	0,151	0,084

Джерело: складено автором

Обчислюємо індекс TOPSIS за формулою:

$$C_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-} \quad (3.1)$$

Результати аналізу наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Пріоритезація напрямів за методом TOPSIS

№	Напрямок удосконалення	S ⁺	S ⁻	Індекс TOPSIS	Ранг
1	Впровадження стратегічного управління інноваціями	0,055	0,087	0,613	1
2	Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів	0,060	0,132	0,687	2
3	Розширення співпраці з інноваційними організаціями	0,087	0,102	0,540	3
4	Інтеграція цифрових інструментів	0,108	0,069	0,389	4
5	Впровадження системи оцінювання інноваційної діяльності	0,113	0,070	0,381	5
6	Розвиток внутрішньої інноваційної культури	0,141	0,065	0,316	6

Джерело: складено автором на основі результатів TOPSIS-аналізу

На основі проведеного ранжування можна зробити висновок, що найбільший потенціал підвищення інноваційної ефективності ліцею мають заходи, пов'язані із запровадженням системи стратегічного управління та підвищенням кваліфікації педагогічного персоналу. Саме ці напрями варто розглядати як першочергові для реалізації. Натомість розвиток внутрішньої інноваційної культури, хоч і важливий, має реалізовуватись як підтримуючий напрямок у другій черзі, після досягнення базових організаційних передумов.

Таким чином, використання методу TOPSIS дало змогу не лише систематизувати рекомендації, а й надати їм ієрархії пріоритетності, що сприятиме ефективнішому управлінню інноваційним потенціалом закладу в довгостроковій перспективі.

Розглянемо пріоритетні напрями покращення управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» більш детально.

1. Впровадження системи стратегічного управління інноваціями.

В умовах стрімких змін у сфері освіти та високої конкуренції між навчальними закладами особливої ваги набуває стратегічне управління інноваційним розвитком. Для ефективного розкриття й використання

інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» доцільно впровадити цілісну систему стратегічного управління інноваціями, що дасть змогу не лише координувати окремі ініціативи, а й вибудувати довгострокову політику розвитку.

Передусім, необхідно здійснити ґрунтовний аналіз потреб усіх учасників освітнього процесу: учнів, педагогів, адміністрації, батьківської спільноти. Це дозволить виявити ключові напрями, в яких інновації будуть найдоречнішими та найбільш ефективними. Далі слід сформувавши чітко окреслену стратегію інноваційного розвитку на середньострокову перспективу (3–5 років), яка охоплюватиме як педагогічні, так і управлінські й технологічні аспекти.

У межах цієї стратегії варто визначити пріоритети інноваційної діяльності, очікувані результати, ресурси для реалізації та механізми залучення внутрішніх і зовнішніх партнерів. Окрему увагу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» слід приділити плану впровадження інновацій – із конкретними етапами, строками, відповідальними особами, а також показниками успішності. Такий план дозволить уникнути фрагментарності у реалізації інновацій та забезпечить їх системність.

Важливо також впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності інноваційної діяльності. Це має бути не лише внутрішній контроль, а й прозора аналітика для всіх зацікавлених сторін. Регулярне відстеження результатів дозволить ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» вчасно вносити корективи, масштабувати успішні ініціативи та уникати повторення неефективних практик.

Таким чином, впровадження системи стратегічного управління інноваціями дасть змогу перетворити інноваційний потенціал ліцею на реальний інструмент якісних змін в освіті, управлінні та комунікації, що повністю відповідає запитам сучасного освітнього середовища.

2. Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Одним із основних чинників, що визначають успішність інноваційних змін у школі, є високий рівень професійної підготовки та готовності педагогічного колективу до впровадження новітніх освітніх технологій. Оскільки система

освіти постійно змінюється, а нові технології та методики вимагають адаптації та гнучкості, необхідно забезпечити безперервний розвиток педагогічних кадрів. Підвищення кваліфікації в цьому контексті повинно охоплювати кілька ключових напрямків. Перш за все ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва», потрібно зосередити увагу на цифрових інструментах для освіти. Використання таких платформ, як Google Workspace, ChatGPT, Canva та інших інноваційних інструментів допомагає педагогам інтегрувати новітні технології у навчальний процес, покращуючи його ефективність і доступність. Тому організація тренінгів для викладачів з цих тем є критично важливою. Ключовим аспектом є не лише навчання використанню інструментів, а й розвиток вмінь адаптувати їх під індивідуальні потреби учнів та загальний освітній процес.

Другим важливим напрямком для ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» є розвиток компетенцій у сфері STEAM-освіти (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics). Цей підхід стимулює креативність, критичне мислення та проблемно-орієнтоване навчання, що є невід'ємною частиною інноваційної освітньої практики. Організація семінарів та майстер-класів з STEAM-освіти сприятиме розширенню горизонтів для педагогів і дозволить їм ефективно впроваджувати міждисциплінарні проекти, що поєднують різні галузі науки та творчості.

Зважаючи на міжнародний контекст ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва», особливо важливою є підготовка педагогів до впровадження стандартів IB (International Baccalaureate). Курс підвищення кваліфікації за цією програмою дозволить вчителям ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» адаптувати сучасні міжнародні методики до українських реалій. Впровадження таких стандартів забезпечить не лише підвищення якості освіти, але й посилення конкурентоспроможності закладу на міжнародному рівні.

Для ефективною реалізації цього напрямку також доцільно налагодити партнерство ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» з вищими навчальними закладами та міжнародними освітніми платформами, що дозволить педагогічному колективу мати доступ до найсучасніших програм професійного розвитку та обміну досвідом.

Таким чином, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів є важливим елементом стратегії розвитку інновацій у ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва». Систематичне навчання та професійне зростання викладачів дозволить не тільки поліпшити якість освітнього процесу, але й забезпечить сталий розвиток інноваційних практик у школі.

3. Розвиток внутрішньої інноваційної культури.

Інноваційна культура є основою для успішного впровадження змін в організації, і вона не менш важлива в освітньому середовищі. Формування інноваційної культури серед педагогічного колективу та учнів ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» є необхідною умовою для досягнення високих результатів у впровадженні новітніх освітніх технологій та методик. Важливо створити середовище, яке підтримує новаторство, заохочує до творчого підходу та безперервного розвитку.

Одним із ключових аспектів розвитку інноваційної культури ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» є мотивація педагогів та учнів до створення власних інноваційних проєктів. Це може бути досягнуто шляхом проведення відкритих обговорень нових ідей та ініціатив, що дозволить вчителям і учням активно залучатися до процесу змін. Важливо, щоб педагогічний колектив відчував підтримку і був мотивований на експерименти з новими методами викладання та навчання.

Внутрішні конкурси педагогічних ідей та інновацій можуть стати ефективним інструментом для розвитку творчості та стимулювання інноваційної активності серед педагогів ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва». Такі заходи дозволяють не тільки виявити кращі ідеї, але й стимулюють здорову конкуренцію, яка веде до постійного самовдосконалення та вдосконалення методичних підходів.

Також важливим елементом є систематичні обговорення кращих практик на засіданнях методичних об'єднань ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва». Це дозволяє педагогам обмінюватися досвідом, обговорювати найбільш успішні методики та техніки, а також вивчати ті нововведення, які можуть бути застосовані в їхній педагогічній діяльності. Такі обговорення

сприяють не лише вдосконаленню професійних навичок учителів, але й створюють атмосферу взаємної підтримки та співпраці.

Крім того, важливо залучати учнів ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» до інноваційної діяльності, створюючи для них можливості для самовираження та реалізації власних ідей. Це можуть бути проекти, в яких учні ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» зможуть самостійно чи у групах розробляти інноваційні рішення для різних аспектів навчального процесу, такі як розробка нових методів навчання, участь у створенні шкільних ресурсів або участь у технологічних проєктах.

Розвиток внутрішньої інноваційної культури дозволить ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» створити освітнє середовище, яке активно підтримує новаторство, дає можливість для експериментів та відкритих ідей. Це стане основою для подальшого успішного впровадження інновацій у процесі навчання та управління, дозволяючи Ліцею залишатися на передовій освітніх змін.

3.2. Оцінювання ефективності нових підходів до управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»

Запропоновані заходи щодо покращення управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» мають значний потенціал для покращення якості освітнього процесу та розвитку організаційної культури закладу. Оцінювання ефективності їх впровадження допоможе зрозуміти, як кожен із заходів впливатиме на роботу школи в цілому.

1. Впровадження системи стратегічного управління інноваціями у ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Шляхи впровадження:

- створення посади заступника директора з інновацій (зміна організаційної структури);
- формування стратегічної програми «Інноваційна школа 2025» (на 3

роки);

- впровадження КРІ для оцінки ефективності впроваджених інновацій;
- інтеграція стратегії у систему внутрішнього планування (включення до річного плану школи).

Оцінка витрат:

- зарплата інноваційного менеджера (з додатковими нарахуваннями) - ~180 тис. грн/рік;
- розробка та супровід стратегії (залучення зовнішніх консультантів) - ~100 тис. грн одноразово.

Запровадження чіткої стратегії інноваційного розвитку надасть Ліцею можливість систематизувати свої зусилля, орієнтуючи всі дії на досягнення конкретних цілей. Такий підхід дозволить ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва»:

- поліпшити планування інноваційних змін та ресурсів;
- сформувані чітке розуміння напрямів розвитку для всіх учасників освітнього процесу;
- збільшити ефективність впровадження інновацій через постійний моніторинг результатів.

2. Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Шляхи впровадження:

- запровадження щорічної системи підвищення кваліфікації (зміна до колективного договору);
- співпраця з Київським університетом ім. Б. Грінченка та Coursera (грантове/часткове фінансування);
- програмування індивідуальних маршрутів професійного розвитку (портфоліо вчителя);
- включення вчителів у пілотні освітні експерименти.

Оцінка витрат:

- середня вартість навчання на одного педагога - 6000 грн/рік;

- для 30 педагогів: 180 000 грн/рік;
- імовірне підвищення зарплат через зростання кваліфікації - до +10% (але не обов'язково без погодження з власником).

Організація регулярних тренінгів для педагогів дозволить значно підвищити рівень їх професійної компетентності, що безпосередньо позначиться на якості викладання:

- педагоги зможуть ефективніше застосовувати сучасні цифрові інструменти та інноваційні педагогічні методики;
- покращення кваліфікації вчителів створить основу для підвищення рівня навчальних досягнень учнів;
- партнерство з вищими навчальними закладами та міжнародними платформами сприятиме розвитку міжнародного освітнього співробітництва та доступу до нових педагогічних підходів.

3. Формування інноваційної культури серед педагогічного колективу та учнів ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Шляхи впровадження:

- заснування «Інноваційного клубу ліцею» (позашкільна активність, що фінансується з бюджету школи);
- проведення щорічних «тижнів інновацій» (воркшопи, стартап-хакатони, дебати);
- впровадження системи «ідей від учнів та вчителів» (платформа для зворотного зв'язку, винагороди за ідеї);
- менторська підтримка нових проєктів (кураторство вчителів та лідерів учнівських команд).

Оцінка витрат:

- проведення заходів протягом року - ~80 000 грн;
- винагороди за інноваційні проєкти - ~40 000 грн;
- адміністративне забезпечення (координатор, документообіг) - ~60 000 грн.

Формування інноваційної культури серед педагогічного колективу та учнів

ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» допоможе створити позитивну атмосферу для впровадження змін:

- зросте залученість учасників до інноваційного процесу, що сприятиме більш активному генеруванню нових ідей та ініціатив;
- регулярне обговорення інновацій та кращих практик підвищить ефективність їх реалізації та допоможе виявити найкращі методи для адаптації до змін;
- з'явиться мотивація до створення та впровадження нових проєктів як серед учнів, так і серед педагогів, що стимулюватиме постійне вдосконалення навчального процесу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва».

Порівняльна оцінка витрат та ефекту наведено в табл.3.7

Таблиця 3.7

Порівняльна оцінка витрат та ефекту

Захід	Орієнтовні витрати (грн/рік)	Короткостроковий ефект	Довгостроковий ефект	Ризики
Стратегія інновацій	~280 000	Стратегічне планування	Оптимізація ресурсів, підвищення керованості	Опір змінам
Підвищення кваліфікації	~180 000	Покращення викладання	Зростання репутації, привабливості	Вимоги про підвищення зарплат
Інноваційна культура	~180 000	Активізація учнів і педагогів	Створення нових проєктів, стабільність команди	Низька участь на старті

Джерело: складено автором

Прибутковість проєкту:

Інвестиції на 1 рік: 640 000 грн

Очікуване зростання кількості учнів: +10 осіб

Середня плата за навчання: 120000 грн/рік

Додатковий дохід: 1200000 грн

Окупність: < 1 року

Отже, запропоновані заходи мають великий потенціал для покращення якості навчального процесу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста

Києва», підвищення кваліфікації педагогічного складу та інтеграції новітніх технологій. Впровадження цих змін дозволить ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» стати більш відкритим до інновацій та гнучким у відповіді на виклики сучасної освіти. У результаті цього:

- вищий рівень задоволення від навчання серед учнів та батьків;
- зростання конкурентоспроможності ліцею на освітньому ринку;
- покращення внутрішніх процесів управління, що дозволить ефективно адаптуватися до змін та зберігати високу якість освіти.

В цілому, ці заходи допоможуть ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» стати лідером у впровадженні інновацій в освітній сфері, що відповідає потребам сучасних учнів та підвищує авторитет закладу серед міжнародних та національних освітніх установ.

Запропоновані інноваційні заходи є економічно доцільними. Їхня реалізація вимагає незначних організаційних змін і помірних фінансових вкладень, які можуть швидко окупитися завдяки зростанню популярності закладу, поліпшенню якості навчання та формуванню сталого інноваційного середовища. Рекомендується поетапне впровадження з річним аудитом результативності.

ВИСНОВКИ

Інноваційний потенціал підприємства є основою його здатності до розвитку, впровадження нових технологій і адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Він охоплює комплекс ресурсів – технічних, організаційних, фінансових, інформаційних та інших, які у взаємодії визначають можливості підприємства у сфері інноваційної діяльності. Ефективне використання цього потенціалу забезпечує підвищення конкурентоспроможності, динамічний розвиток та довгострокову стабільність на ринку. Формування інноваційного потенціалу передбачає не лише наявність ресурсів, а й створення умов для їх ефективного використання через стратегічне управління, інвестиційну активність, кадрове забезпечення та розвиток інноваційної культури.

Методичне забезпечення оцінювання інноваційного потенціалу підприємства становить основу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері інновацій. Воно охоплює сукупність підходів, методик і інструментів, що дозволяють здійснювати комплексну та об'єктивну оцінку ресурсів підприємства, які можуть бути спрямовані на розробку й реалізацію інноваційних проєктів. Правильна методика оцінки дає змогу не лише зафіксувати поточний рівень інноваційного потенціалу, але й визначити тенденції його розвитку, сильні та слабкі сторони, а також сформувати основу для подальшого стратегічного планування. Різноманітні наукові підходи до оцінювання інноваційного потенціалу розрізняються за методами вимірювання, структурою використовуваних показників та рівнем деталізації. Частина методик базується на інтегральних показниках, інші – на баловій системі чи співвідношенні між потребами та можливостями підприємства. Деякі підходи орієнтовані на внутрішні ресурси підприємства, інші враховують вплив зовнішнього середовища чи галузеву специфіку. Вибір методики залежить від завдань аналізу, доступності даних і галузевих особливостей. Зокрема, застосування інтегральних показників дозволяє звести до єдиного числового значення множину факторів, які визначають рівень інноваційного потенціалу, що суттєво полегшує порівняння між підприємствами, галузями або регіонами.

ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» демонструє стійкий розвиток та ефективне управління інноваційним потенціалом, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників і зростанням прибутковості закладу попри складні зовнішні умови. Інтеграція міжнародних стандартів, цифровізація освітнього процесу, інноваційне кадрове управління та партнерство з глобальними освітніми організаціями забезпечують високий рівень якості освіти. Водночас існують певні бар'єри, зокрема матеріально-технічні обмеження, недостатній рівень підготовки персоналу та брак стимулів для педагогів, що потребують подальшої уваги для ефективної реалізації інноваційної стратегії.

У результаті комплексного оцінювання інноваційного потенціалу ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» встановлено, що заклад має високий рівень інноваційної спроможності за всіма ключовими функціональними блоками. Найвищі оцінки отримали ресурсний (4,7) та організаційний блоки (4,5), що свідчить про належне матеріально-технічне, кадрове та управлінське забезпечення інноваційної діяльності. Продуктовий і функціональний блоки також демонструють сталу ефективність (оцінки 4 та 4,25 відповідно), завдяки впровадженню сучасних освітніх підходів, активному розвитку позашкільної сфери та системному супроводу освітніх послуг. Водночас організаційний блок потребує посилення цифрової трансформації управлінських процесів, що вказує на напрямок для подальшого розвитку. Загалом, інноваційний потенціал Ліцею є конкурентоспроможним і динамічним, створюючи передумови для сталого освітнього розвитку в умовах глобалізації та змін.

Управління інноваційним потенціалом у сучасному освітньому середовищі є ключовим чинником сталого розвитку закладу освіти. Проведений аналіз засвідчив, що ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» вже має значний рівень відкритості до інновацій, впроваджує сучасні технології та міжнародні освітні стандарти. Проте для системної трансформації інноваційної діяльності запропоновано комплексну програму заходів, що охоплює стратегічне планування, підвищення кваліфікації педагогів, розвиток інноваційної культури.

Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку інновацій, підвищення якості освіти та зміцнення позицій ліцею в національному та міжнародному освітньому просторі.

Оцінювання ефективності запропонованих нових підходів до управління інноваційним потенціалом ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа міста Києва» свідчить про їх значний позитивний вплив на освітній процес, професійний розвиток педагогів, інституційну культуру та загальну конкурентоспроможність закладу. Запровадження стратегічного управління, активне використання цифрових технологій, підвищення кваліфікації працівників, формування інноваційного середовища та розвиток зовнішніх партнерств створюють комплексну основу для сталого інноваційного розвитку ліцею, його адаптації до викликів сучасної освіти та підвищення задоволеності всіх учасників освітнього процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А. А., Сьомченко А. А. Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємництво. 2017. № 2. С. 45-50.
2. Беспалов А., Горбаченко С. Управлінські інновації, як важіль забезпечення стратегічного розвитку. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т*. 2018. № 1. С. 59-70.
3. Біловодська О. А. Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 204-210.
4. Богущка О. А., Брюховецький Я. С. Пріоритети та оптимальна структура фінансування інноваційних витрат промислових підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 62-67.
5. Бончик О. (2023). Характеристика факторів, що впливають на інноваційний потенціал організацій. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*, С. 260-263. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/86>
6. Вербицька В. І. Обґрунтування інформаційної бази оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка трансп. комплексу* : зб. наук. пр. 2017. Вип. 30. С. 32-40.
7. Вовк О.М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21 № 3(52). С. 64-67.
8. Горяча О. Л., Калюжний Г. В., Буховець А. А. Концепція формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах. *Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2018. № 2. С. 28-31.
9. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Х. : ІНЖЕК, 2010. 308 с.
10. Гук О. В., Колоскова В. В. Порядок та особливості формування інноваційної політики підприємства. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 258 с.

11. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал та активізація емерджентних властивостей для цілей розвитку промислового підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. № 60 (1). С. 87-96.
12. Гусаріна Н. В. Компетентнісна модель готовності підприємств до інноваційної діяльності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 220-225.
13. Далик В. П., Ярмус С. С. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства в умовах ризику. *Інтернаука*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9508>
14. Єлейко В. І. та ін. Економетричний аналіз інноваційної діяльності підприємств. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. 219 с.
15. Ємець О. І. Концептуальні підходи до організації розвитку інвестиційної діяльності підприємств на засадах парадигми економічної безпеки. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 215-221.
16. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 383 с.
17. Єршова Г. В. Інноваційна діяльність в Україні: основні тенденції та проблеми. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 4. С. 137-148.
18. Жилінська О. І., Оліх Л. А., Корнілова І. М. Організація та управління нововведеннями. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. 238 с. 5.с.
19. Іващенко П. О., Глушач Ю. С., Іванова В. Б. Квазіадаптивне прогнозування інноваційної діяльності підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 180-185.
20. Ковчуга Л. І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. *Екон. вісн. Донбасу*. 2018. № 2. С. 124-133.
21. Костирко Л. А. та ін. Аналіз і оцінка ефективності затрат на інноваційну діяльність підприємств: монографія. 2-ге вид., перероб. і допов. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 225 с.

22. Кравчук А. В., Перерва П. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 57-65.
23. Крючкова І. Р. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислового підприємства: симбіоз економічного оцінювання та залучення джерел фінансових та альтернативних ресурсів : монографія. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 189 с.
24. Кухта П. В. Алгоритм оцінювання перспектив реалізації інноваційних проектів на металургійних підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12.
25. Лисиця Ю. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (64). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106>
26. Мазнів Г. Є. Інноваційна діяльність як фактор підвищення ефективності виробництва. *Актуал. проблеми інновац. економіки*. 2016. № 2. С. 36-47.
27. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / Л.Я.Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
28. Маркіна І.А., Більовська О.О., Ганженко Д.О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Серія: Економічні науки. Чернівці : ПБКФ «Технодрук». 2017. Вип. 4 (68). С. 108–119.
29. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76–81.
30. Матвій І. Є. Деякі аспекти управління інноваційними проектами. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 229-234.
31. Міщук Г. Ю. Проблеми та можливості фінансування інноваційних проектів з метою регіонального розвитку в Україні. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 320-328.

32. Мойса Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (7). 2023. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>
33. Молодоженя М. С. Стан та проблеми економічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 97-101.
34. Морозова С. А. Досвід Європейського Союзу щодо стимулювання інноваційної діяльності. *Економіка і регіон*. 2017. № 5. С. 54-58.
35. Николук О. М. Методика оцінювання ресурсного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 207-213.
36. Новак О. В. Деякі аспекти формування інноваційної політики будівельних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2019. № 4(8). С. 70 – 74
37. Орлов О. О. та ін. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств. Хмельницький : ХНУ, 2017. 552 с.
38. Отенко І. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 166–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-166-175>
39. Офіційний сайт ТОВ «_____»
40. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал*. 2018. № 4. С. 185-190.
41. Пілявський В. І. Інноваційна складова потенціалу підприємств агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
42. Романишин В. О. Інноваційна діяльність за умов кризи та її вплив на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Екон. вісн. ун-ту/Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди*. 2018. Вип. 37/1. С. 42-50.
43. Савенко К. С. Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності на промислових підприємствах : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С.

Кузнеця, 2015. 179 с.

44. Серебряк К. І. Дослідження формування інноваційної інфраструктури: організація інноваційного процесу на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6. С. 33-38.

45. Фарат О. В., Русин-Гриник Р. Р. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18782/1/57-273-278.pdf>

46. Федірко О. А. Теорія і практика локалізації інноваційної бізнес-діяльності в ЄС : монографія / О. А. Федірко . Київ : КНЕУ, 2017. 528 с.

47. Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції : колект. монографія / [Б. В. Буркінський та ін. ; за ред. проф. В. В. Лойко, А. Ю. Рамського] . Київ : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2019. 252 с.

48. Фінансово-управлінські аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в національній економіці : [колект.] монографія / [В. П. Синчак та ін.] ; наук. ред. д-р екон. наук, проф. Синчак В. П. - Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2017. 372 с.

49. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.

50. Чабан В. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Екон. вісн. ун-ту Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди*. 2018. Вип. 37/1. С. 139-143.

51. Череп А. В. Теоретико-методичні основи розробки моделі інноваційної діяльності підприємств шляхом використання економічного механізму. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. 2018. Вип. 2. С. 375-384.

52. Черноіванова Г. С. Проблеми фінансування інноваційної праці та визначення її трудомісткості. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. 2018. Вип. 1. С. 221-228.

53. Черноіванова Г. С. Формування підходу до оцінювання макросередовища інноваційної сфери підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С.

145-152.

54. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*, (68). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>

55. Чмир О. С. Огляд наукових підходів до визначення суті та моделей інноваційної діяльності; Держ. наук. установа Укр. ін-т наук.-техн. експертизи та інформації (УкрІНТЕІ). Київ : УкрІНТЕІ, 2016. 119 с.

56. Чугаєвська С. В. Статистичні засади інноваційної активності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 199-204.

57. Швиданенко Г. О. Інноваційний розвиток підприємств у контексті ціннісних орієнтацій. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 254-261.

58. Шевченко Н. Ю. Управління інноваційною діяльністю підприємства: концепція та методи прийняття рішень. *Екон. вісн. Донбасу*. 2018. № 2. С. 151-154.

59. Шкарлет С. М. Інноваційна політика та фінансове забезпечення Чернігів : Брагинець О. В. [вид.], 2018. 477 с.

60. Шевченко В.С., Браташ М.А. Методологічні підходи до оцінки інноваційного потенціалу будівельного підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 536-550.

61. Ярмус С. Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 256-263.

62. Ястремська О. М. Активізація інноваційної діяльності підприємств : монографія : Лібуркіна Л.М. [вид.], 2018. 229 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Система показників для інтегральної оцінки інноваційного потенціалу організації

1. Продуктовий блок (ПБ)

Мета: Оцінка якості, рентабельності та обсягів продажів продукту, стану ресурсного забезпечення і виконання функцій ДіР, виробництва, реалізації, обслуговування споживачів.

Показник	Оцінка	Коментар
Стан продуктового проекту №1 (основні продукти або послуги)	1-5	Відповідно до якості продукту або послуг та ефективності їх реалізації.
Стан продуктового проекту №2 (додаткові продукти чи послуги)	1-5	Аналіз додаткових послуг чи продуктів, їх внесок в загальний результат.
Стан продуктового проекту №3 (інноваційні підходи)	1-5	Впровадження інноваційних рішень у виробничі або обслуговуючі процеси.
Підсумкова оцінка стану ПБ	—	Оцінка на основі середнього значення попередніх компонентів.

2. Функціональний блок (ФБ)

Мета: Оцінка стадій життєвого циклу продуктів чи послуг.

Показник	Оцінка	Коментар
ДіР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи	1-5	Рівень і ефективність досліджень та експериментів.
Виробництво: основне і допоміжне	1-5	Оцінка виробничих потужностей і ефективності основних та допоміжних процесів.
Маркетинг і збут	1-5	Оцінка маркетингових стратегій і каналів збуту.
Сервісні роботи для споживачів	1-5	Якість обслуговування клієнтів і зворотного зв'язку.
Підсумкова оцінка стану ФБ	—	Оцінка на основі середнього значення попередніх компонентів.

3. Ресурсний блок (РБ)

Мета: Оцінка забезпечення підприємства необхідними ресурсами для здійснення інноваційної діяльності.

Матеріально-технічні ресурси (МТР)

Показник	Оцінка	Коментар
Сировина, матеріали, комплектуючі	1-5	Наявність необхідних матеріальних ресурсів для виробництва.
Площі і робочі місця	1-5	Оцінка фізичної інфраструктури для здійснення діяльності.
Обладнання та інструменти	1-5	Наявність необхідного обладнання для виробництва та інновацій.
Підсумкова оцінка стану МТР	—	Оцінка на основі середнього значення попередніх компонентів.

Трудові ресурси (ТР)

Показник	Оцінка	Коментар
Компетентність керівників	1-5	Кваліфікація та досвід керівників підприємства.
Компетентність спеціалістів	1-5	Кваліфікація та досвід спеціалістів.
Компетентність робітників	1-5	Кваліфікація та досвід робітників підприємства.
Підсумкова оцінка стану ТР	—	Оцінка на основі середнього значення попередніх компонентів.

Інформаційні ресурси (ІР)

Показник	Оцінка	Коментар
Науково-технічні здобутки, патенти та ноу-хау	1-5	Рівень наукових і технічних досягнень підприємства.
Економічна інформація	1-5	Оцінка ефективності використання економічної інформації.
Комерційна інформація	1-5	Оцінка комерційної інформації та її використання для розвитку.
Підсумкова оцінка стану ІР	—	Оцінка на основі середнього значення попередніх компонентів.

Фінансові ресурси (ФР)

Показник	Оцінка	Коментар
Можливості фінансування з власних коштів	1-5	Оцінка фінансової спроможності підприємства щодо фінансування інновацій.
Забезпеченість обіговими коштами	1-5	Оцінка рівня забезпечення обіговими коштами для виробничих потреб.
Забезпеченість коштами на заробітну плату	1-5	Оцінка рівня забезпечення коштами для виплати заробітної плати працівникам.
Підсумкова оцінка стану ФР	—	Оцінка на основі середнього значення попередніх компонентів.

4. Організаційний блок (ОБ)

Мета: Оцінка організаційної структури і внутрішніх процесів управління.

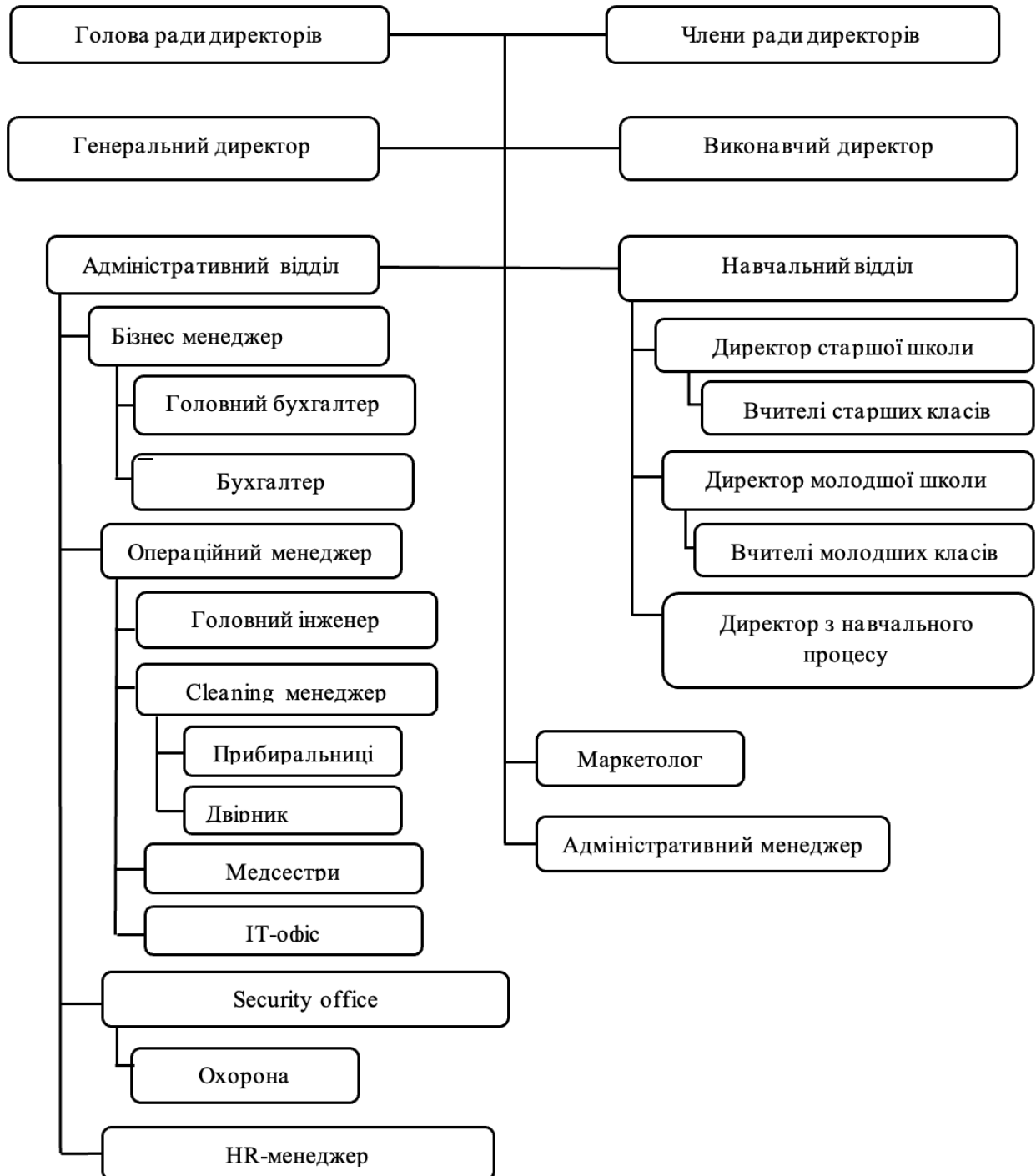
Показник	Оцінка	Коментар
Організаційна структура	1-5	Структура управління та організаційні ланки.
Технологія процесів	1-5	Оцінка рівня автоматизації і прогресивності технологій.
Організаційна культура	1-5	Оцінка ефективності комунікації та корпоративної культури.
Підсумкова оцінка стану ОБ	—	Оцінка на основі середнього значення попередніх компонентів.

5. Управлінський блок (УБ)

Мета: Оцінка управлінської діяльності підприємства.

Показник	Оцінка	Коментар
Загальне та функціональне керівництво	1-5	Оцінка ефективності управлінської команди.
Система управління (планування, контроль, організація)	1-5	Оцінка системи управління та її здатності забезпечити інновації.
Стиль управління	1-5	Оцінка стилю управління (централізований чи автономний).
Підсумкова оцінка стану УБ	—	Оцінка на основі середнього значення попередніх компонентів.

**Організаційна структура ПЗ «Ліцей «Печерська міжнародна школа
міста Києва»**



Фінансова звітність за 2024 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1001	12.90	12.90
накопичена амортизація	1002	12.90	12.90
Основні засоби:	1010	846.30	1 178.60
первісна вартість	1011	1 807.30	2 542.10
знос	1012	961.00	1 363.50
Усього за розділом I	1095	846.30	1 178.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 618.10	2 643.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1.60	32.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	233.70	111.80
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 450.80	843.60
Витрати майбутніх періодів	1170	4.00	8.00
Інші оборотні активи	1190	14.90	5.20
Усього за розділом II	1195	4 323.10	3 644.50
Баланс	1300	5 169.40	4 823.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 001.00	1 001.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 259.80	1 348.70
Усього за розділом I	1495	2 260.80	2 349.70
Короткострокові кредити банків	1600	1 048.30	231.20
товари, роботи, послуги	1615	905.50	697.30
розрахунками з бюджетом	1620	109.30	63.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	5.20	19.70
розрахунками зі страхування	1625	2.30	
розрахунками з оплати праці	1630	26.90	40.50
Інші поточні зобов'язання	1690	816.30	1 440.90
Усього за розділом III	1695	2 908.60	2 473.40
Баланс	1900	5 169.40	4 823.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 345.90	5 633.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 953.40	2 169.90
Інші операційні витрати	2180	6 216.30	3 736.20
Інші доходи	2240	2.40	350.00

Інші витрати	2270	70.20	48.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	9 348.30	5 983.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	9 239.90	5 955.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	108.40	28.40
Податок на прибуток	2300	19.50	5.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	88.90	23.30

Фінансова звітність за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1001	12.90	12.90
накопичена амортизація	1002	12.90	12.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 002.00	846.30
первісна вартість	1011	1 543.00	1 807.30
знос	1012	541.00	961.00
Усього за розділом I	1095	1 002.00	846.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 823.20	2 618.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	117.90	1.60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	230.90	233.70
Гроші та їх еквіваленти	1165	398.30	1 450.80
Витрати майбутніх періодів	1170		4.00
Інші оборотні активи	1190	18.60	14.90
Усього за розділом II	1195	3 588.90	4 323.10
Баланс	1300	4 590.90	5 169.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 001.00	1 001.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 236.50	1 259.80
Неоплачений капітал	1425	40.00	
Усього за розділом I	1495	2 197.50	2 260.80
Короткострокові кредити банків	1600	1 575.10	1 048.30
товари, роботи, послуги	1615	744.70	905.50
розрахунками з бюджетом	1620	17.00	109.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	1.50	5.20
розрахунками зі страхування	1625	2.50	2.30
розрахунками з оплати праці	1630	27.70	26.90
Інші поточні зобов'язання	1690	26.40	816.30
Усього за розділом III	1695	2 393.40	2 908.60
Баланс	1900	4 590.90	5 169.40

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період
-------------	-----------	-----------------------------	-----------------------

			попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 633.40	4 463.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 169.90	1 374.50
Інші операційні доходи	2120		33.60
Інші операційні витрати	2180	3 736.20	3 375.70
Інші доходи	2240	350.00	324.70
Інші витрати	2270	48.90	65.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 983.40	4 821.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	5 955.00	4 815.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	28.40	6.10
Податок на прибуток	2300	5.10	1.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	23.30	4.80