

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-57>

УДК 658.012.4:330.341.1

Гуцул Юрій Васильович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8451-788X>**Yurii Hutsul**

Lviv Polytechnic National University

МЕТОД УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

METHOD OF MANAGEMENT DIAGNOSTICS OF INNOVATIVE SOLUTIONS FOR ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Анотація. У статті сформовано метод управлінської діагностики інноваційних рішень підприємств в умовах післявоєнної відбудови, спрямований на оцінювання узгодженості управлінських рішень як цілісної характеристики управлінського стану інноваційного розвитку. Методологічною основою запропоновано-го підходу є поєднання кількісного вимірювання та управлінської інтерпретації, що дає змогу перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексного бачення логіки ухвалення й реалізації інноваційних рішень на підприємстві. Запропонований метод передбачає кількісне оцінювання відповідності управлінських інноваційних рішень внутрішнім можливостям підприємства, зовнішнім умовам його функціонування та фактичному управлінському результату з використанням системи формалізованих індикаторів й інтегральних показників. На основі отриманих оцінок визначаються рівні узгодженості за кожним із вимірів, що створює передумови для віднесення підприємства до домінуючої зони успішності інноваційних рішень.

Ключові слова: інноваційний розвиток, методичний підхід, післявоєнна відбудова, система управління, управління, управлінська діагностика.

Summary. In conditions of limited resources and an unstable environment, the degree of alignment between innovative initiatives, the enterprise's capabilities, and operating conditions becomes crucial. In this context, innovative development ceases to be a collection of individual projects and transforms into a management process, the effectiveness of which depends on the quality of the decisions made. That is why we have determined that it is advisable to seek methodological solutions that enable us to evaluate innovative activity both in terms of formal indicators and from the perspective of its managerial effectiveness. In this article, we have developed a method for the managerial diagnosis of innovative solutions for enterprises in the context of post-war reconstruction, aimed at assessing the consistency of managerial decisions as a comprehensive characteristic of the managerial state of innovative development. The methodological basis of the proposed approach is a combination of quantitative measurement and managerial interpretation. This initiative enables moving from a fragmentary analysis of individual indicators to a comprehensive view of the logic of adopting and implementing innovative decisions within an enterprise. The proposed method involves a quantitative assessment of the compliance of managerial innovation decisions with the enterprise's internal capabilities, external operating conditions, and actual managerial results, using a system of formalized and integral indicators. Based on the assessments, the levels of consistency for each measurement are determined, which serve as the prerequisites for classifying the enterprise as belonging to the dominant zone of success for innovative decisions. Within the method, we have substantiated the expediency of distinguishing zones of low, partial, adaptive stabilization, and high consistency, which reflect typical management states of innovative activity in the post-war period. The use of a zonal approach, combined with a quantitative assessment of the consistency of management decisions, enables the identification of management imbalances that remain inconspicuous in traditional analyses of innovative activity, which are mainly focused on performance indicators. The proposed method provides a methodological basis for justifying targeted management actions to improve the consistency of innovation decisions. It can be used as a practical tool for management diagnostics in the post-war recovery and the further development of enterprises.

Keywords: innovative development, methodological approach, post-war reconstruction, management system, management, management diagnostics.

Постановка проблеми. У сучасних умовах післявоєнного відновлення інноваційний розвиток підприємств дедалі частіше потребує переосмислення підходів до аналізування управлінських рішень. Формальне оцінювання інноваційної активності або наявності окремих управлінських інструментів не дає повного уявлення про реальні можливості суб'єктів господарювання досягати інноваційних результатів. За таких умов особливого значення набуває інтерпретація управлінських рішень з позицій їх практичної дієздатності, тобто здатності реально працювати в середовищі ресурсних обмежень, організаційної нестабільності, наявних проблем, кадрового дефіциту, підвищених ризиків тощо. Саме кризь таку призму доцільно переходити від загального опису управлінських підходів до формування прикладних моделей оцінювання інноваційних рішень, орієнтованих на умови післявоєнного розвитку підприємств. Враховуючи вищенаведене, доцільно зосередити увагу на розробленні прикладного інструментарію, який дає змогу поглибити аналізування управління інноваційним розвитком підприємств у післявоєнних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління інноваційним розвитком підприємств активно досліджується вітчизняними науковцями, особливо в контексті зростання нестабільності економічного середовища та посилення кризових явищ. У сучасних публікаціях інноваційні управлінські рішення розглядаються як ключовий інструмент реагування підприємств на зовнішні виклики. Так, Б. Батюк [1] акцентує увагу на ролі інноваційних управлінських рішень у забезпеченні адаптації підприємств до динамічних змін, підкреслюючи необхідність переосмислення підходів до їх формування в умовах невизначеності. Є. Бойко та Ю. Дяченко [2] трактують інноваційний менеджмент як сучасну форму антикризового управління, що дає змогу підприємствам стабілізувати діяльність, і формувати нові конкурентні позиції.

Значна частина досліджень зосереджена на ролі інновацій як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств. С. Гринкевич та Ю. Беньо [3] розглядають інновації як основу формування стійких конкурентних переваг, наголошуючи на необхідності системного управління інноваційними процесами. У роботах І. Матвія [4] та О. Ємельянова [5] проаналізовано тенденції інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, визначено перешкоди її розвитку та запропоновано підходи до оцінювання інноваційного розвитку, що створює підґрунтя для подальшого вдосконалення методичних інструментів аналізування.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із формуванням інструментарію підтримки інноваційної діяльності та фінансового забезпечення

інновацій. У праці А. Дяченка та співавторів [6] обґрунтовано підходи до формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах кризових явищ. І. Жук та ін. [7] аналізують інструменти фінансового забезпечення інноваційної діяльності в умовах нестабільного інвестиційного клімату, акцентуючи на проблемі доступності ресурсів. Водночас І. Мосійчук та співавтори [8] розглядають стратегічні інновації управління як інструмент зниження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства, що підкреслює важливість узгодженості інноваційних рішень із загальною управлінською логікою.

У контексті теоретичного осмислення категоріального апарату управління інноваційним розвитком важливими є напрацювання І. Сидорчука [9], який систематизує базові поняття цієї сфери, а також дослідження В. Кадали та О. Гузенка [10], де інноваційний аспект розглядається як елемент сучасного управлінського механізму. Проте більшість наявних досліджень зосереджується на характеристичі інноваційної діяльності, визначенні її чинників або оцінюванні результатів, тоді як питання управлінської діагностики інноваційних рішень як окремого об'єкта аналізу залишаються недостатньо розробленими.

Аналізування наукових публікацій свідчить про відсутність цілісного методичного підходу до оцінювання узгодженості інноваційних управлінських рішень у післявоєнному середовищі, де поєднуються обмежені ресурси та потреба у швидкому відновленні діяльності. Це зумовлює необхідність розроблення методу управлінської діагностики інноваційних рішень, який уможливить оцінювання як результатів інноваційної діяльності, так і стан управління як передумову цих результатів.

Метою цієї статті є створення концептуальної основи для оцінювання інноваційних рішень підприємств не за формальними ознаками інноваційної активності, а за логікою їх управлінської узгодженості та здатності забезпечувати реальні результати в умовах післявоєнного відновлення. Такий підхід дає змогу зосередитися на внутрішніх механізмах управління, які визначають, наскільки інноваційні ініціативи відповідають можливостям суб'єкта господарювання та умовам його функціонування. Відтак, слід послідовно обґрунтувати доцільність використання певного визначального критерію як основи для подальшої типізації інноваційних рішень підприємств. На цій основі пропонується підхід до виділення зон успішності інноваційних рішень, що відображають різні рівні відповідності між управлінськими рішеннями, інструментами, що застосовуються, та досягнутими результатами інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Огляд й узагальнення літературних джерел [2; 7–8] дає змогу зробити висновок про те, що у післявоєнних умовах інноваційний розвиток

підприємств відбувається за принципово інших вихідних передумов, ніж у періоди відносної стабільності. Підвищений рівень невизначеності та необхідність одночасно відновлювати операційну діяльність і впроваджувати інноваційні рішення в умовах обмеженості ресурсів суттєво ускладнюють процес ухвалення управлінських рішень. За таких умов інноваційна активність суб'єктів господарювання сама по собі ще не гарантує досягнення очікуваних результатів, оскільки вирішальним стає не стільки факт наявності інноваційних ініціатив, скільки логіка управління ними.

Практика функціонування підприємств у післявоєнний період свідчить, що значна частина проблем інноваційного розвитку пов'язана передусім з недостатньою узгодженістю управлінських рішень (навіть в умовах достатності інноваційних ідей та ініціатив). Інноваційні рішення можуть формуватися без належного врахування внутрішніх можливостей підприємства, суперечити реальним ресурсним обмеженням або не відповідати зовнішнім умовам функціонування. У таких випадках інноваційна діяльність набуває фрагментарного характеру, а її результати залишаються обмеженими, навіть за формально високого рівня інноваційної активності.

Враховуючи вищезазначене, особливої ваги набуває поняття узгодженості управлінських рішень в інноваційній діяльності підприємств. Йдеться про відповідність між управлінськими цілями інноваційного розвитку, інструментами

управління, що застосовуються, та реальними умовами функціонування суб'єкта господарювання. Узгодженість означає, що управлінські рішення не існують ізольовано, а формують логічно пов'язану систему, у межах якої інноваційні ініціативи підтримуються необхідними ресурсами, організаційними механізмами, управлінськими діями, підтримкою вищого керівництва тощо.

З огляду на вищезазначене пропонується зосередити увагу на узгодженості управлінських рішень в інноваційній діяльності підприємств як ключовому критерію формування зон успішності інноваційних рішень у післявоєнних умовах. Такий підхід дасть змогу перейти від загального опису інноваційних процесів до глибшого аналізу управління управлінських механізмів, що визначають реальні можливості інноваційного розвитку суб'єктів господарювання на етапі відновлення.

Для практичного використання критерію узгодженості управлінських рішень доцільно перейти від загального поняття до його операціоналізації, тобто визначення вимірів, за якими така узгодженість може бути оцінена. За результатами виконаних досліджень пропонується розглядати узгодженість як результат взаємодії кількох управлінських вимірів, кожен із яких відображає окремий аспект інноваційної діяльності підприємства (рис. 1).

Перший вимір пов'язаний із відповідністю управлінських рішень внутрішнім можливостям підприємства. Він відображає, наскільки іннова-



Рисунок 1 – Виміри узгодженості управлінських рішень в інноваційній діяльності підприємств

Джерело: виокремлено автором

ційні ініціативи суб'єкта господарювання узгоджуються з ресурсною базою, організаційною спроможністю, кадровим потенціалом, ринковою кон'юктурою тощо. Цей вимір у післявоєнних умовах дає змогу оцінити, чи не перевищують інноваційні рішення реальні можливості організації.

Другий вимір стосується відповідності управлінських рішень зовнішнім умовам функціонування. У цьому контексті варто говорити про врахування фінансових обмежень, інституційних рамок, фактичної і потенційної конкуренції, а також безпекових ризиків, які формують середовище інноваційної діяльності. Цей вимір дає змогу з'ясувати, наскільки інноваційні рішення є адаптованими до післявоєнного контексту, а не копіюють підходи, сформовані в інших умовах.

Третій вимір пов'язаний із досягненням управлінського результату. Він відображає, чи забезпечують ухвалені рішення реальний ефект у вигляді підтримки інноваційної активності, стабілізації інноваційних процесів, генерування інноваційних ідей або створення передумов для подальшого розвитку. Саме через цей вимір узгодженість управлінських рішень набуває практичного змісту.

Поєднання зазначених вимірів дає змогу розглядати узгодженість управлінських рішень як багатовимірну характеристику, яка не зводиться до оцінювання окремих аспектів інноваційної діяльності. За різних поєднань рівнів відповідності внутрішнім можливостям, зовнішнім умовам і досягнення управлінського результату формуються різні управлінські ситуації, що відображають реальний стан інноваційного розвитку підприємств у післявоєнних умовах. При цьому

не всі можливі комбінації таких поєднань мають однакове управлінське значення. Відтак, це зумовлює доцільність подальшого узагальнення їх у типові зони успішності інноваційних рішень. В аналізованому контексті слід зазначити, що узгодженість управлінських рішень в інноваційній діяльності підприємств у цьому дослідженні розглядається як базова управлінська характеристика, що визначає умови реалізації інноваційних рішень. Рівень такої узгодженості безпосередньо впливає на те, наскільки інноваційні рішення виявляються успішними з точки зору досягнення управлінського результату в післявоєнних умовах. Саме тому подальше аналізування здійснюється через виділення зон успішності інноваційних рішень, які формуються на основі різних поєднань рівнів узгодженості управлінських рішень за визначеними вимірами. Іншими словами, узгодженість управлінських рішень формує певний управлінський стан, який проявляється як різний рівень успішності інноваційних рішень.

Таким чином, представлена на рис. 1 модель виконує роль концептуальної основи для подальшого виділення зон успішності інноваційних рішень підприємств, які формуються на основі узагальнених комбінацій рівнів узгодженості управлінських рішень. Ці зони (рис. 2) дають змогу інтерпретувати інноваційну діяльність з позицій її управлінської дієздатності в післявоєнний період.

Зона низької узгодженості управлінських рішень відображає ситуації, у яких такі інноваційні рішення ухвалюються без належного зв'язку з реальними можливостями підприємства та умовами його функціонування. Управлінські ініціативи

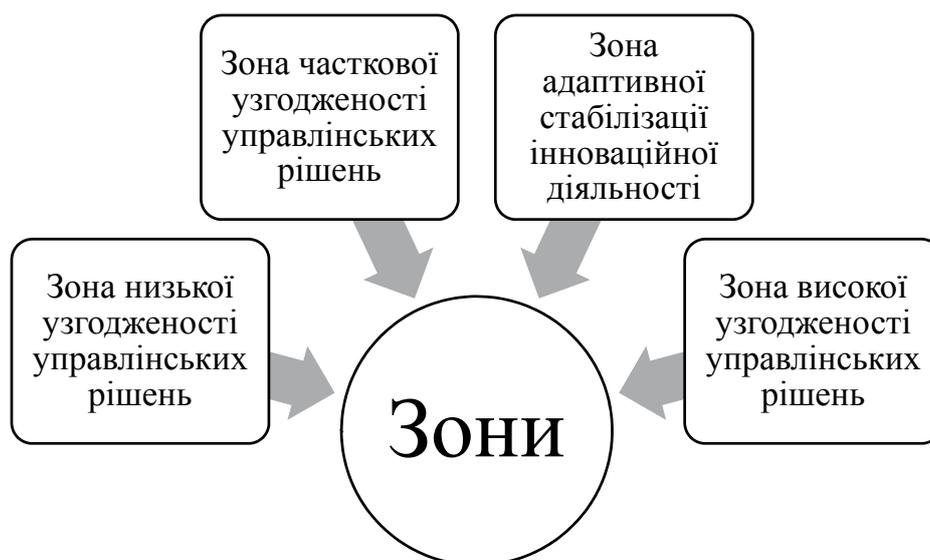


Рисунок 2 – Зони успішності управлінських рішень підприємств за критерієм узгодженості управлінських рішень

Джерело: виокремлено автором

в інноваційній сфері зазвичай мають декларативний характер і не супроводжуються необхідними ресурсами або організаційною підтримкою. У післявоєнних умовах така неузгодженість призводить до швидкого згорання інноваційних проєктів або їх формального існування без відчутного результату. Інноваційна діяльність у цій зоні не формує стійкої управлінської практики й не створює основи для подальшого розвитку.

Перебування підприємства у зоні часткової узгодженості управлінських рішень означає, що окремі такі управлінські рішення в інноваційній діяльності відповідають або внутрішнім можливостям, або зовнішнім умовам, проте загальна управлінська логіка залишається непослідовною. Інноваційні ініціативи можуть реалізовуватися вибірково, залежно від поточної ситуації, без чіткого бачення їх довгострокової ролі. У результаті досягнення управлінського ефекту є нестабільним і значною мірою залежить від зовнішніх обставин. Як відомо з теорії і практики [1; 7], для післявоєнного періоду така зона є типовою, оскільки підприємства часто поєднують елементи відновлення з окремими інноваційними кроками без їх повної інтеграції в систему управління.

Зона адаптивної стабілізації інноваційної діяльності характеризується тим, що управлінські рішення у цій сфері загалом узгоджені з можливостями підприємства та умовами його функціонування. Інноваційна діяльність не має експериментального або випадкового характеру, а підпорядковується логіці підтримки стабільності та поступового відновлення. Управлінський результат у цій зоні проявляється у збереженні інноваційної активності навіть за наявності обмежень і ризиків. Суб'єкти господарювання у післявоєнних умовах повинні прагнути до цієї зони, адже вона створює підґрунтя для переходу від режиму адаптації до більш цілеспрямованого розвитку.

Підприємства, що перебувають у зоні високої узгодженості управлінських рішень, демонструють цілісну систему управління інноваційним розвитком, у межах якої управлінські рішення логічно пов'язані між собою та відповідають як внутрішнім можливостям, так і зовнішнім умовам. Інноваційні рішення в цій зоні не лише реалізуються, а й забезпечують досягнення відчутного управлінського результату у вигляді розвитку інноваційного потенціалу та зміцнення позицій підприємства. Навіть у післявоєнному середовищі така узгодженість дає змогу суб'єкту господарювання переходити від відновлення до формування нових траєкторій інноваційного розвитку. Крім вищезазначеного, ця зона є орієнтиром для управлінських зусиль у довгостроковій перспективі.

Сформовані зони успішності інноваційних рішень є результатом узагальнення поєднань рівнів узгодженості управлінських рішень за виокремленими вище трьома ключовими вимірами:

відповідністю внутрішнім можливостям підприємства, відповідністю зовнішнім умовам функціонування та досягненням управлінського результату. Саме різні поєднання рівнів за цими вимірами формують типові управлінські ситуації, які в подальшому узагальнюються у зони з відмінною управлінською логікою.

Для узагальнення наведених характеристик зон успішності інноваційних рішень та підвищення наочності їх інтерпретації доцільно подати порівняльну характеристику кожної зони в узагальненому вигляді (табл. 1).

Слід зауважити, що можливі поєднання рівнів узгодженості управлінських рішень за окремими вимірами можуть формувати ширший спектр управлінських ситуацій, ніж ті, що безпосередньо представлені в таблиці. Проте не всі такі поєднання мають самостійне управлінське значення або потребують уваги з позиції управлінських дій.

У післявоєнних умовах доцільним є узагальнення близьких за змістом управлінських ситуацій у типові зони, які відображають принципово різні управлінські стани інноваційної діяльності підприємств. Такий підхід дає змогу зосередити увагу на ключових управлінських відмінностях між зонами, не ускладнюючи модель надмірною деталізацією, що не створює додаткової практичної цінності. Перебування суб'єкта господарювання в межах певної зони успішності не означає повної відповідності її характеристикам, а відображає домінуючий управлінський стан, у межах якого можливі різні поєднання рівнів узгодженості за окремими вимірами.

Слід наголосити, що запропоновані зони успішності інноваційних рішень не слід розглядати як жорсткі аналітичні «клітинки», до яких підприємство має бути однозначно віднесене. У практиці управління інноваційною діяльністю можливі численні проміжні та комбіновані ситуації, за яких рівні узгодженості управлінських рішень за окремими вимірами істотно відрізняються між собою. Такі «гібридні» випадки є типовими для післявоєнних умов і не свідчать про недієвість моделі, а, навпаки, підкреслюють її діагностичний характер.

На засадах вивчення теорії і практики зазначені вище виміри узгодженості управлінських рішень в інноваційній діяльності підприємств слід вимірювати з використанням низки індикаторів (табл. 2). Для переходу від окремих індикаторів до оцінювання вимірів узгодженості доцільно використовувати інтегральні показники за кожним виміром. Як відомо з теорії і практики [2; 6], такий підхід дає змогу узагальнити отримані результати та забезпечити їх порівнюваність у межах моделі зон успішності інноваційних рішень.

Важливо, що кожен індикатор у межах відповідного виміру вимірюється у безрозмірній формі (коефіцієнт або частка) та належить інтервалу від

Таблиця 1 – Характеристика зон успішності інноваційних рішень підприємств за критерієм узгодженості управлінських рішень

Зони успішності	Характер поєднання вимірів узгодженості	Рівні узгодженості управлінських рішень	Характер управлінської логіки	Прояви інноваційної діяльності	Типові управлінські результати
Зона низької узгодженості	Низька відповідність внутрішнім можливостям і зовнішнім умовам; управлінський результат відсутній	Низький	Фрагментарні та несистемні рішення	Інноваційні ініціативи мають декларативний або епізодичний характер	Відсутність відчутного управлінського ефекту
Зона часткової узгодженості	Відповідність за окремими вимірами без досягнення стійкого результату	Обмежений	Вибіркове врахування умов функціонування	Окремі інноваційні проекти реалізуються без системної підтримки	Нестійкий і ситуативний результат
Зона адаптивної стабілізації	Загальна відповідність внутрішнім і зовнішнім умовам; управлінський результат обмежений	Достатній	Орієнтація на підтримку стабільності	Інноваційна діяльність інтегрована в управлінські процеси	Збереження інноваційної активності в умовах обмежень
Зона високої узгодженості	Високий рівень відповідності за всіма вимірами; досягнення відчутного управлінського результату	Високий	Цілісна й послідовна управлінська логіка	Інноваційні рішення реалізуються як елемент довгострокового розвитку	Досягнення стійкого управлінського результату

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2 – Індикатори діагностики узгодженості управлінських рішень в інноваційній діяльності підприємств

Індикатори	Формули розрахунку	Інтерпретація індикаторів	Порогові значення
1	2	3	4
Відповідність внутрішнім можливостям підприємства			
Коефіцієнт реалізованих інноваційних ініціатив, K_{rii}	$K_{rii} = \frac{N_{rii}}{N_{zag}}$ де N_{rii} – кількість реалізованих інноваційних ініціатив, од.; N_{zag} – кількість запланованих інноваційних ініціатив, од.	Відображає, чи відповідають інноваційні рішення фактичній спроможності підприємства доводити інноваційні ініціативи до реалізації	Низький < 0,50; середній 0,50–0,75; високий > 0,75
Коефіцієнт ресурсного покриття інноваційного портфеля, K_{rip}	$K_{rip} = \frac{V_{fnn}}{V_{pinn}}$ де V_{fnn} – фактично профінансований обсяг бюджету на інновації, тис. грн.; V_{pinn} – запланований обсяг бюджету на інновації, тис. грн.	Показує, наскільки інноваційні рішення підкріплені реальними фінансовими ресурсами	Низький < 0,60; середній 0,60–0,85; високий > 0,85
Коефіцієнт кадрово-компетентнісного забезпечення інновацій, K_{kzi}	$K_{kzi} = \frac{P_{fkr}}{P_{pkr}}$ де P_{fkr} – фактична забезпеченість ключовими ролями для реалізації інноваційних ініціатив, од.; P_{pkr} – планова потреба у ключових ролях для реалізації інноваційних ініціатив, од.	Характеризує достатність кваліфікованого персоналу для реалізації обраних інноваційних ініціатив	Низький < 0,60; середній 0,60–0,80; високий > 0,80

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
Відповідність зовнішнім умовам функціонування			
Коефіцієнт реалізації інноваційних ініціатив без зовнішнього зумовлених зривів, K_{zp}	$K_{zp} = \frac{N_{bz}}{N_{real}}$ де N_{bz} – кількість інноваційних ініціатив, реалізованих без вимушених зупинок або істотних коригувань під впливом зовнішніх чинників, од.; N_{real} – загальна кількість реалізованих інноваційних ініціатив, од.	Показує, наскільки інноваційні рішення підприємства є стійкими до впливу зовнішнього середовища та реалізуються без критичних збоїв	Низький < 0,60; середній 0,60–0,85; високий > 0,85
Коефіцієнт нормативно-інституційної відповідності інноваційних рішень, K_{inst}	$K_{inst} = \frac{N_{binst}}{N_{real}}$ де N_{binst} – кількість інноваційних ініціатив, реалізованих без необхідності перегляду або коригування через зміни нормативно-правових чи інституційних умов, од.	Відображає ступінь відповідності управлінських рішень чинним інституційним правилам і вимогам середовища	Низький < 0,60; середній 0,60–0,80; високий > 0,80
Коефіцієнт ринкової релевантності інноваційних рішень, K_{rynk}	$K_{rynk} = \frac{N_{pop}}{N_{real}}$ де N_{pop} – кількість інноваційних ініціатив, для яких підтверджено ринковий попит, наявність контрактів або замовлень, од.	Характеризує відповідність інноваційних рішень актуальним потребам ринку в умовах післявоєнної трансформації	Низький < 0,50; середній 0,50–0,75; високий > 0,75
Досягнення управлінського результату			
Коефіцієнт досягнення запланованого управлінського ефекту, K_{ef}	$K_{ef} = \frac{N_{ef}}{N_{real}}$ де N_{ef} – кількість інноваційних ініціатив, за якими досягнуто запланований управлінський ефект, од.	Відображає результативність управлінських рішень у частині досягнення запланованих цілей інноваційної діяльності	Низький < 0,50; середній 0,50–0,75; високий > 0,75
Коефіцієнт економічної результативності інноваційних рішень, K_{ek}	$K_{ek} = \frac{N_{ek}}{N_{real}}$ де N_{ek} – кількість інноваційних ініціатив, за якими зафіксовано вимірюваний економічний ефект, од.	Характеризує здатність інноваційних рішень трансформуватися у вимірюваний економічний результат	Низький < 0,40; середній 0,40–0,70; високий > 0,70

Джерело: сформовано автором

0 до 1, що усуває потребу в додатковому нормуванні. Для кожного виміру можна розрахувати інтегральний показник як середнє значення його індикаторів.

Після визначення інтегральних показників та встановлення рівня кожного виміру (низький, середній або високий) здійснюється віднесення підприємства до домінуючої зони успішності інноваційних рішень.

Висновки. У результаті дослідження розроблено метод управлінської діагностики інноваційних рішень підприємств в умовах післявоєнної відбудови, який ґрунтується на концепції узгодженості управлінських рішень та передбачає її кількісне оцінювання за трьома взаємопов'язаними

вимірами: відповідністю внутрішнім можливостям суб'єкта господарювання, відповідністю зовнішнім умовам функціонування та досягненням управлінського результату. Запропонований підхід поєднує систему формалізованих індикаторів й інтегральних показників. На основі отриманих оцінок визначаються рівні узгодженості за кожним із вимірів, що створює передумови для віднесення підприємства до домінуючої зони успішності інноваційних рішень. У межах методу обґрунтовано доцільність виокремлення зон низької узгодженості, часткової узгодженості, адаптивної стабілізації та високої узгодженості, які відображають типові управлінські стани інноваційної діяльності в післявоєнний період.

Використання зонального підходу в поєднанні з кількісною оцінкою узгодженості управлінських рішень дає змогу керівникам виявляти управлінські дисбаланси, які залишаються малопомітними за традиційного аналізування інноваційної діяльності, орієнтованого переважно на результативні показники. Запропонований метод

створює методичне підґрунтя для обґрунтування цільових управлінських дій, спрямованих на підвищення узгодженості інноваційних рішень, і може бути використаний як практичний інструмент управлінської діагностики у процесі післявоєнного відновлення та подальшого розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Батюк Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2. С. 364–373.
2. Бойко Є., Дяченко Ю. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 52. С. 5–11.
3. Гринкевич С., Беньо Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10.
4. Дяченко А., Карінцева О., Тарасенко С., Харченко М., Мазін Ю., Кисельова К. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019–2020 рр. в Україні. *Mechanism of an economic regulation*. 2021. № 3. С. 19–37.
5. Смельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
6. Жук І.І., Маниліч В.В., Маниліч І.В. Інструменти фінансового забезпечення інноваційної діяльності в умовах нестабільного інвестиційного клімату. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12.
7. Кадала В.В., Гузенко О.П. Інноваційний аспект як дієвий інструмент публічного управління в сучасних реаліях. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 4. С. 47–53.
8. Матвій І.Є. Інноваційна діяльність підприємств: тенденції, чинники впливу та шляхи активізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 375–379.
9. Мосійчук І.В., Пойта І.О., Калініченко О.О. Стратегічні інновації управління як інструмент зниження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 449–455.
10. Сидорчук І.П. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 139–143.

References:

1. Batiuk B. (2024). Innovatsiini upravliniski rishennia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Innovative management solutions in the face of modern challenges]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, No 2, pp. 364–373.
2. Boiko Ye., Diachenko Yu. (2022). Innovatsiinyi menedzhment – suchasne antykrizove upravlinnia [Innovative management – modern anti-crisis management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Managing the development of complex systems*, No 52, pp. 5–11.
3. Hrynkevych S., Beno Yu. (2023). Innovatsii yak chynnyk zabezpechennia konkurentnykh perevah pidprijemstva [Innovation as a factor in ensuring competitive advantages for a company]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, No 10.
4. Diachenko A., Karintseva O., Tarasenko S., Kharchenko M., Mazin Yu., Kyselova K. (2021). Formuvannia innovatsiinoho instrumentariiu ekonomichnoi polityky v umovakh rozvytku svitovoi ekonomichnoi kryzy 2019–2020 rr. v Ukraini [Formation of innovative economic policy instruments in the context of the 2019–2020 global economic crisis in Ukraine]. *Mechanism of an economic regulation*, No 3, pp. 19–37.
5. Yemeljanov O. Yu. (2020). Innovatsiinyi rozvytok pidprijemstv: sutnist, poslidovnist otsiniuvannia ta pereshkody na ioho shliakhu [Innovative development of enterprises: essence, assessment sequence and obstacles in its path]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, No 11.
6. Zhuk I. I., Manylich V. V., Manylich I. V. (2025). Instrumenty finansovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti v umovakh nestabilnoho investytsiinoho klimatu [Financial instruments for supporting innovation in an unstable investment climate]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues in economic sciences*, No 12.
7. Kadala V. V., Huzenko O. P. (2025). Innovatsiinyi aspekt yak diievyi instrument publichnogo upravlinnia v suchasnykh realiakh [Innovation as an effective tool for public administration in today's world]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarynoho universytetu. Serii "Publichne upravlinnia ta administruvannia" – Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series "Public Management and Administration"*, No 4, pp. 47–53.
8. Matvii I. Ye. (2017). Innovatsiina diialnist pidprijemstv: tendentsii, chynnyky vplyvu ta shliakhy aktyvizatsii [Innovative activity of enterprises: trends, influencing factors and ways to stimulate it]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic issues*, No 17, pp. 375–379.

9. Mosiichuk I. V., Poita I. O., Kalinichenko O. O. (2025). Stratehichni innovatsii upravlinnia yak instrument znyzhennia ryzykiv u marketynhovii diialnosti pidpriemstva [Strategic management innovations as a tool for reducing risks in the marketing activities of an enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, No 1, pp. 449–455.

10. Sydorchuk I. P. (2023). Sutnist ta zmist osnovnykh poniat, shcho skladaiut terminolohichniy aparat upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [The essence and content of the basic concepts that make up the terminology of managing innovative development of an enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, No 1, pp. 139–143.

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 02.03.2026

Дата публікації статті: 17.03.2026