

### Перелік використаних джерел:

1. Захарова Т. В. Вплив цифрових технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. С. 105-110.
2. Русавська В. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7050/6992> (дата звернення до ресурсу 29.04.2026)
3. Чайка І. М., Дністрянська Н. І. Системи автоматизації ресторанного бізнесу в Україні та їхні маркетингові можливості. *Туризм і гостинність: економіка та управління*. 2024. Вип. 12. С. 66-72.
4. Власюк К. В. Сучасні підходи до цифровізації управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 3. С. 120-124.

УДК 005.21:330.341.1

**Юрик Наталія**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Тернопільський національний технічний університет

**Дикий Юрій**

аспірант 2 року навчання  
кафедри менеджменту та адміністрування  
Тернопільський національний технічний університет

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УМОВАХ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах функціонування підприємств стратегічне управління інноваціями набуває особливого значення, оскільки саме інноваційна активність дає змогу забезпечити адаптацію суб'єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища, зберегти конкурентні позиції та сформувати підґрунтя для довгострокового розвитку. Політико-економічна нестабільність, котра проявляється у зростанні безпекових ризиків, порушенні логістичних зв'язків, зміні споживчих пріоритетів, інвестиційних обмеженнях і посиленні регуляторної невизначеності, істотно ускладнює процес ухвалення управлінських рішень. За таких обставин інновації перестають бути лише напрямом модернізації діяльності підприємства й перетворюються на ключовий інструмент забезпечення стійкості, гнучкості та результативності його стратегічного розвитку.

Специфіка стратегічного управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності полягає насамперед у тому, що інноваційні рішення мають ухвалюватися не як поодинокі заходи, а як взаємопов'язаний комплекс дій, інтегрований у загальну систему стратегічного розвитку підприємства. У такій ситуації пріоритет набувають не лише технологічні нововведення, а й організаційні, управлінські, маркетингові та цифрові інновації, здатні забезпечити швидке реагування на зовнішні загрози. Відповідно, стратегія інноваційного розвитку повинна поєднувати довгострокову орієнтацію на зміцнення конкурентоспроможності з короткостроковими рішеннями в контексті стабілізації операційної діяльності, збереження ринків збуту та оптимізації використання ресурсів.

У цих умовах істотно змінюється і характер самої інноваційної активності підприємств. Якщо за стабільного середовища підприємства можуть впроваджувати інновації поступово, з орієнтацією на прогнозований економічний ефект у тривалій перспективі, то в нестабільному середовищі вагомого значення набувають швидкість реакції,

гнучкість управлінських процесів, адаптивність бізнес-моделі та здатність до оперативного переформатування внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Саме тому стратегічне управління інноваціями повинно спиратися на безперервний моніторинг середовища, швидке виявлення нових ризиків і можливостей, а також постійне коригування стратегічних пріоритетів.

Важливими особливостями стратегічного управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності є зростання ролі цифровізації, посилення значення аналітичних інструментів, розширення партнерських форм взаємодії, орієнтація на підвищення стійкості підприємства та формування інноваційної культури.

У кризових умовах доцільною є інтенсивна цифрова трансформація бізнес-моделі, ширше використання цифрових каналів взаємодії зі споживачами, аналітичних інструментів, автоматизації процесів та інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень [1]. Одночасно результативність антикризового інноваційного управління визначається рівнем гнучкості, стійкості та креативного лідерства, які дають можливість не лише реагувати на кризу, а й трансформувати обмеження у нові можливості розвитку [2]. У свою чергу, управління інноваційним розвитком у нестабільному середовищі вимагає проактивного підходу, готовності до змін та системної роботи з інноваційним потенціалом підприємства [3, с. 317]. Також особливої ваги набувають такі чинники, як адаптивність, прогнозування ризиків, партнерська взаємодія, безперервне навчання персоналу та підтримка інноваційної культури [4, с. 58].

Отже, до основних чинників, які впливають на стратегічне управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності, доцільно віднести зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників належать політичні ризики, зміна державної регуляторної політики, інфляційні процеси, валютні коливання, порушення логістики, енергетичні обмеження, трансформація структури попиту, посилення конкуренції за ресурси та загрози кібербезпеці. До внутрішніх чинників слід віднести фінансові можливості підприємства, рівень цифрової зрілості, кадровий потенціал, управлінську компетентність керівництва, готовність персоналу до змін, стан інноваційної культури, наявність аналітичного забезпечення та спроможність інтегрувати інновації у бізнес-процеси. Вплив зазначених чинників є комплексним, а тому ефективність стратегічного управління інноваціями визначається не окремим управлінським рішенням, а якістю побудови всієї системи інноваційного розвитку підприємства.

Узагальнюючи зазначене, доцільно представити SWOT-аналіз інноваційної активності підприємств в умовах політико-економічної нестабільності (рис.1).

Проведений SWOT-аналіз засвідчує той факт, що інноваційна активність підприємств у нестабільному середовищі має водночас значний адаптаційний потенціал і суттєві обмеження. Саме тому стратегія інноваційного розвитку не може будуватися лише на бажанні оновлення або технічної модернізації. Вона повинна формуватися як збалансована система пріоритетів, у межах якої сильні сторони підприємства використовуються для реалізації зовнішніх можливостей, а слабкі сторони та ризики стають об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу.

Активізація стратегії інноваційного розвитку підприємств у цих умовах потребує насамперед посилення стратегічної гнучкості. Перш за все, доцільним є впровадження сценарного планування, що дозволяє підприємству мати декілька варіантів дій залежно від зміни політичної, ринкової чи ресурсної ситуації. Водночас важливо формувати портфель інноваційних ініціатив, у якому поєднуюватимуться короткострокові рішення швидкого ефекту та довгострокові проекти трансформаційного характеру. Такий підхід дає змогу уникнути надмірної концентрації ресурсів на одному напрямі та знижує рівень стратегічного ризику.

Не менш важливим заходом є системна цифровізація ключових бізнес-процесів, зокрема основний акцент повинен бути орієнтований на автоматизацію операційної діяльності, розширення використання CRM- і ERP-рішень, застосування бізнес-аналітики, розвиток електронних каналів продажу, цифрових сервісів для клієнтів, а також підсилення

інформаційної та кібернетичної безпеки. У сучасних умовах саме цифрові інновації часто виступають найбільш доступним і швидким способом підвищення адаптивності підприємства та скорочення витрат.

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
здатність інновацій забезпечувати адаптацію до змін; можливість підвищення конкурентоспроможності та ефективності; розвиток цифрових каналів збуту та комунікації; швидке оновлення продуктів, процесів і методів управління; зміцнення стійкості підприємства через диверсифікацію рішень.	дефіцит фінансових ресурсів для інноваційних проєктів; опір персоналу до змін і недостатність цифрових компетентностей; фрагментарність інноваційної діяльності та відсутність системного підходу; слабка аналітична база для стратегічних рішень; низький рівень інноваційної культури та внутрішньої координації.
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
використання цифрових технологій для оптимізації діяльності; вихід на нові ринки та сегменти споживачів; розвиток партнерств із науковими установами, стартапами, ІТ-компаніями; залучення грантових, міжнародних та державних програм підтримки; формування нових бізнес-моделей і каналів створення вартості.	поглиблення політичної та економічної нестабільності; скорочення інвестиційної активності та доступу до фінансування; порушення ланцюгів постачання та ресурсні обмеження; загострення конкурентної боротьби та зниження платоспроможного попиту; зростання кіберзагроз, кадрових втрат і технологічних ризиків.

**Рисунок 1. SWOT-аналіз інноваційної активності підприємств в умовах політико-економічної нестабільності**

Достатньо важливим є активізація кадрової складової інноваційного розвитку, оскільки ефективна інноваційна стратегія не може бути реалізована без персоналу, який володіє сучасними компетентностями, готовий до змін і здатний працювати в умовах невизначеності. Тому одним із пріоритетів стає розвиток цифрових навичок працівників, підтримка внутрішніх ініціатив, формування середовища відкритої комунікації та мотивації до участі в удосконаленні процесів. Саме людський капітал стає центральною ланкою у перетворенні інноваційної стратегії з формального документа на реальний механізм розвитку.

Вагомим напрямом активізації інноваційної стратегії є також розвиток партнерських зв'язків. У нестабільному середовищі підприємство не завжди має достатньо власних ресурсів для самостійного впровадження інновацій, тому особливого значення набуває співпраця з університетами, науковими установами, технологічними компаніями, бізнес-асоціаціями, донорами та міжнародними програмами підтримки. Така взаємодія дає змогу не лише залучати фінансові та технологічні ресурси, а й пришвидшувати трансфер знань, розширювати доступ до нових ринків та підвищувати якість управлінських рішень.

Окремої уваги потребує запровадження системи оцінювання результативності інноваційної стратегії. Сучасні підприємства повинні визначати конкретні показники, за якими можна відстежувати ступінь досягнення стратегічних цілей: рівень цифровізації процесів, частку нових продуктів у продажах, швидкість виведення нововведень на ринок, скорочення витрат, рівень задоволеності клієнтів, ефективність управлінських рішень, стабільність постачання та рівень стійкості до зовнішніх шоків. Лише наявності такої системи контролю інноваційний розвиток набуває керованого і стратегічно вивіреного характеру.

Узагальнюючи результати дослідження слід відзначити той факт, що стратегічне управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності є необхідною передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Його специфіка полягає у зростанні ролі гнучкості, адаптивності, цифровізації, аналітичної підтримки рішень, партнерської взаємодії та розвитку людського капіталу. Основними чинниками впливу на інноваційний розвиток виступають політичні та економічні ризики, ресурсні обмеження, зміна попиту, рівень управлінської готовності до змін, цифрова зрілість та інноваційна культура підприємства. Проведений SWOT-аналіз показав, що інноваційна активність у нестабільному середовищі має одночасно значний потенціал і суттєві обмеження, а тому потребує системного стратегічного підходу. Активізація стратегії інноваційного розвитку повинна здійснюватися через сценарне планування, цифрову трансформацію, розвиток компетентностей персоналу, формування партнерств і запровадження чіткої системи оцінювання результатів. Саме за таких умов інновації стають не лише інструментом реагування на нестабільність, а й основою формування нової якості розвитку підприємства.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-75. (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)
2. Попик Н. В., Палей Д. А., Кондра Є. Ю. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-119. (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)
3. Воронка О. З., Воронка Ю. В. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2(42). С. 315-324.
4. Рудюк Я. А., Русин-Гриник Р. Р., Ільницький В. В. Принципи розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах екстремальних ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 57-62.

УДК 338.48:615.8(477)

**Якимук Павло**  
аспірант 2 року навчання кафедри  
управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
Тернопільський національний технічний університет

### **ПРІОРИТЕТИ НАПРЯМИ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ**

Санаторно-курортна сфера України є важливим елементом соціально-економічного розвитку держави, оскільки поєднує медичну, оздоровчу, рекреаційну, туристичну та соціальну функції. Її значення особливо зростає в сучасних умовах, коли населення потребує не лише традиційного лікування та профілактики захворювань, а й комплексного відновлення фізичного, психологічного та емоційного стану. В умовах воєнних викликів, демографічних змін, зростання потреб у реабілітації військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, дітей та осіб із хронічними захворюваннями санаторно-курортні заклади набувають нового суспільного значення.

Сучасний розвиток санаторно-курортної сфери України потребує переосмислення організаційних, управлінських і фінансових підходів до її функціонування. Пріоритетного значення набувають модернізація матеріально-технічної бази закладів, підвищення якості лікувально-оздоровчих послуг, розширення реабілітаційних програм, упровадження