

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

**Хорошко Олег Владиславович**

*доктор філософії з менеджменту, старший викладач кафедри  
маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, гібридних загроз, кіберризиків та енергетичних викликів питання забезпечення стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури України набуває особливого значення [1]. Одним із ключових інструментів досягнення цієї стійкості є інноваційний менеджмент, який поєднує системний підхід до управління змінами, розвиток організаційних компетенцій та впровадження технологічних рішень у відповідь на виклики цифрової трансформації [2].

Метою дослідження є визначення ролі інноваційного менеджменту в підвищенні стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури регіонів України в умовах цифровізації та зростання ризиків.

Під стратегічною стійкістю розуміємо здатність підприємства зберігати функціональність, адаптивність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, реагуючи на кризові події без втрати критичних ресурсів і компетенцій [3]. Для підприємств критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, зв'язок, логістика, водопостачання тощо) така стійкість є основою національної безпеки та регіональної стабільності [4]. Інноваційний менеджмент у цьому контексті виконує подвійну функцію – він не лише сприяє технологічному розвитку, але й формує стратегічну гнучкість систем управління. Йдеться про впровадження цифрових платформ моніторингу ризиків, використання Big Data для прогнозування збоїв, автоматизацію процесів, розвиток кадрового потенціалу через освітні інновації та формування культури безперервного вдосконалення [2].

На основі проведеного аналізу визначено основні напрями інноваційного менеджменту стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури:

1. Цифровізація управлінських процесів. Цифрова трансформація дає змогу підприємствам критичної інфраструктури створювати інтегровані інформаційно-аналітичні системи управління, що забезпечують контроль за ресурсами, станом технічних об'єктів і рівнем безпеки в режимі реального часу [1]. Такі системи використовують технології інтернету речей (IoT), хмарних сервісів і штучного інтелекту для оперативного

прийняття управлінських рішень. Зокрема, в енергетичному секторі це проявляється через впровадження «розумних» мереж (Smart grids), які оптимізують розподіл енергії та підвищують ефективність реагування на аварійні ситуації [4].

2. Інноваційний ризик-менеджмент. Підприємства критичної інфраструктури стикаються з широким спектром ризиків – від техногенних до кібернетичних. Використання інноваційних технологій управління ризиками передбачає застосування математичних моделей прогнозування, машинного навчання для оцінки вразливостей, а також блокчейн-рішень для захисту інформаційних потоків [2]. Впровадження таких інструментів дає змогу створити систему раннього попередження та мінімізувати втрати від непередбачуваних подій. Особливо актуальним є розвиток “Cyber resilience” – здатності підприємства швидко відновлюватися після кібератак без порушення основних функцій [4].

3. Партнерські інноваційні екосистеми. Підвищення стійкості критичної інфраструктури неможливе без тісної взаємодії бізнесу, держави та наукового середовища. Створення інноваційних кластерів і платформ відкритих інновацій дозволяє об'єднувати ресурси та компетенції для спільного вирішення складних завдань. Прикладом є розвиток регіональних центрів безпеки та інновацій, де університети й технопарки співпрацюють із підприємствами енергетичного чи транспортного секторів у розробці нових технологій моніторингу, прогнозування та реагування на надзвичайні ситуації [1].

4. Інституціональна модернізація систем управління. Інноваційний менеджмент стратегічної стійкості передбачає вдосконалення організаційних структур, підвищення прозорості процесів прийняття рішень та запровадження нових механізмів корпоративного управління [3]. Сучасні підприємства переходять від ієрархічних до мережових моделей управління, що підвищує швидкість обміну інформацією та адаптивність до змін середовища. Важливою складовою є впровадження ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських) у систему стратегічного планування, що забезпечує баланс між ефективністю, безпекою та соціальною відповідальністю [2].

5. Сталий розвиток і «зелені» інновації. Підприємства критичної інфраструктури дедалі частіше орієнтуються на принципи сталого розвитку, які поєднують економічну ефективність з екологічною безпекою. Це стосується використання відновлюваних джерел енергії, систем енергоефективності, технологій повторного використання ресурсів і зменшення вуглецевого сліду [1]. «Зелені» інновації стають складовою корпоративних стратегій, спрямованих на зниження залежності від імпорту енергоресурсів і підвищення автономності інфраструктурних систем.

6. Розвиток людського капіталу та управлінських компетенцій. Ефективність інноваційного менеджменту безпосередньо залежить від рівня підготовки кадрів. Тому важливим напрямом є створення системи безперервної освіти для управлінців, інженерів і фахівців з інформаційної безпеки [3]. Запровадження корпоративних освітніх платформ, програм дуальної освіти та партнерства з університетами забезпечує формування компетенцій, необхідних для управління складними технологічними системами в умовах високої невизначеності [4].

В умовах цифрової трансформації України інноваційний менеджмент сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін середовища, мінімізації впливу кризових ситуацій, зміцненню кібербезпеки та створенню умов для інтеграції у європейські інноваційні простори [2]. Формування стратегічної стійкості потребує переходу від реактивного до проактивного управління, у якому інновації виступають базовим фактором конкурентної переваги [4].

Розвиток інноваційного менеджменту стратегічної стійкості має бути закріплений у державних програмах підтримки критичної інфраструктури, регіональних стратегіях смарт-спеціалізації та системах корпоративного управління [1]. Особливої ваги набуває підготовка управлінських кадрів, здатних поєднувати знання у сфері інновацій, стратегічного планування та ризик-менеджменту.

Таким чином, інноваційний менеджмент виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а й ключовим чинником забезпечення стійкості підприємств критичної інфраструктури. Результати дослідження можуть бути використані у практиці стратегічного планування, розробленні державних програм підтримки критичної інфраструктури, удосконаленні корпоративних систем управління ризиками та формуванні політики інноваційної безпеки. Ефективне застосування принципів інноваційного менеджменту сприятиме зміцненню економічної безпеки держави, підвищенню рівня готовності до кризових ситуацій і формуванню нової моделі управління розвитком у цифрову епоху [3].

### **Список використаних джерел:**

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2027 рік : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 (зі змінами). Київ : Міністерство розвитку громад та територій України, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.10.2025)
2. Innovation and Resilience in Critical Infrastructure Management / OECD. Paris : OECD Publishing, 2023. 118 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/infra-2023-en>.
3. Портер М. Конкурентна перевага: створення та утримання високих результатів / пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 590 с.
4. World Bank. Building Resilience in Critical Systems: Lessons from Digital Transformation. Washington, D.C. : World Bank, 2022. 102 p.