

УДК 330.341.1:005.7

**Щур О. В.**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

## **ЕВОЛЮЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМАХ**

Сучасна парадигма економічного розвитку формується під впливом глибинних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, глобалізацією та переходом до моделей сталого розвитку. У цих умовах інноваційні екосистеми виступають ключовим середовищем генерації та дифузії знань, а ефективне управління змінами в їх межах стає визначальним фактором забезпечення довгострокового економічного зростання.

Інноваційна екосистема розглядається як багаторівнева динамічна система взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, яка забезпечує створення доданої вартості через знання та технології [1, с. 12]. Вона включає підприємства, науково-дослідні установи, органи державної влади та інститути громадянського суспільства, взаємодія яких формує синергетичний ефект і сприяє прискоренню інноваційних процесів.

У цьому контексті особливого значення набуває еволюційний підхід до управління змінами, який базується на ідеї поступової адаптації системи через механізми варіації, відбору та збереження ефективних рішень.

На відміну від традиційних підходів, еволюційне управління передбачає відмову від жорстко детермінованих стратегій на користь адаптивних траєкторій розвитку. Як зазначається у наукових дослідженнях, сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін, що потребує формування динамічних управлінських компетенцій та здатності до швидкого реагування на зовнішні виклики [2, с. 56].

Ключові характеристики еволюційного управління змінами в інноваційних екосистемах доцільно розглядати не як ізольовані властивості, а як взаємопов'язану систему, що забезпечує їхню динамічну рівновагу та здатність до саморозвитку. Насамперед йдеться про адаптивність, яка проявляється у здатності суб'єктів екосистеми оперативно реагувати на зміни зовнішнього

середовища шляхом трансформації бізнес-моделей, управлінських практик та технологічних рішень. Водночас відкритість екосистеми забезпечує інтеграцію зовнішніх знань, технологій та ресурсів, що підсилює інноваційний потенціал та сприяє прискоренню дифузії інновацій.

Не менш важливою є мережевість як принцип організації взаємодії між учасниками екосистеми, що передбачає формування горизонтальних зв'язків, партнерств та кластерних структур. Саме мережеві форми взаємодії створюють передумови для виникнення синергетичних ефектів та підвищення ефективності інноваційної діяльності. У свою чергу, орієнтація на довгострокову стійкість визначає стратегічний вектор розвитку екосистеми, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Суттєвий вплив на ефективність еволюційного управління змінами здійснюють інституційні фактори, які формують рамкові умови функціонування інноваційних екосистем. Недосконалість інституційного середовища, зокрема нестабільність регуляторної політики, обмеженість фінансово-кредитних інструментів підтримки інновацій та недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності, істотно стримує розвиток інноваційної активності в Україні [3, с. 291]. У таких умовах знижується мотивація суб'єктів господарювання до інвестування в інновації та ускладнюється формування ефективних коопераційних зв'язків.

Паралельно з цим, цифрова трансформація виступає одним із ключових драйверів еволюційних змін, докорінно змінюючи підходи до управління. Впровадження цифрових технологій, зокрема аналітики даних, платформних рішень та інструментів автоматизації, сприяє підвищенню якості управлінських рішень, скороченню транзакційних витрат та посиленню координації між учасниками екосистеми [4, с. 4]. Це, у свою чергу, формує передумови для переходу до більш гнучких, децентралізованих моделей управління.

Важливим каталізатором еволюційних змін є інноваційне лідерство, яке виконує функцію інтегратора інтересів різних учасників екосистеми та забезпечує формування стратегічного бачення її розвитку. Інноваційні лідери не лише ініціюють впровадження нових ідей і технологій, але й створюють сприятливе середовище для їх масштабування, забезпечуючи узгодженість дій та ефективну комунікацію між суб'єктами [5, с. 27].

Водночас розвиток інноваційних процесів вимагає системного стратегічного підходу до управління підприємствами, який передбачає інтеграцію інноваційної складової у загальну стратегію розвитку, а також

постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища [6, с. 45]. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість короткострокових управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку.

У контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку особливого значення набуває інтеграція екологічних та соціальних аспектів у процес управління змінами. Орієнтація на принципи сталого розвитку сприяє формуванню нових бізнес-моделей, що поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [7, с. 104].

Крім того, управління змінами виступає ключовим інструментом формування стійких моделей розвитку підприємств, забезпечуючи їх здатність протидіяти зовнішнім шокам та зберігати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі [8, с. 724]. Це передбачає не лише реакцію на зміни, але й проактивне формування нових можливостей розвитку.

Актуалізується також необхідність оновлення стратегічних підходів до управління інноваційними процесами, що передбачає перехід від традиційних ієрархічних моделей до гнучких, мережевих і платформних форм організації діяльності [9, с. 113]. Така трансформація дозволяє підвищити швидкість інноваційних циклів та ефективність використання ресурсів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективне управління інноваційним розвитком організацій є системоутворюючою основою функціонування інноваційних екосистем, оскільки саме на рівні підприємств відбувається практична реалізація інноваційних рішень та формування економічних результатів [10, с. 86].

Таким чином, еволюційне управління змінами виступає комплексним механізмом забезпечення адаптивності, гнучкості та стійкості інноваційних екосистем, створюючи передумови для їх безперервного розвитку та ефективної інтеграції у глобальні економічні процеси.

### Література

1. Єгоров І.Ю., Грига В.Ю., Рижкова Ю.О. Інноваційна екосистема України: огляд сучасності. Київ, 2020. 45 с.
2. Свінарьова Г.В. Інноваційні зміни в системі управління підприємством. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2019. С. 54–58.
3. Полтавський Д.О. Принципи управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 80. С. 289–296.
4. Хомюк Н.Л., Білоус О.В. Інноваційні стратегії управління

зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 1–7.

5. Карпенко А.В., Карпенко Н.В. Формування та мотивація інноваційного лідерства в інноваційних екосистемах. Управління змінами та інновації. 2025. № 14. С. 25–33.

6. Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Гончаров А.Є. Новітні можливості стратегічного розвитку інновацій українських підприємств. Управління змінами та інновації. 2024. № 9. С. 44–50.

7. Халіна О.В., Боярчук С.С. Інноваційні стратегії управління підприємствами як ключовий фактор сталого розвитку в умовах циркулярної економіки. Підприємництво та інновації. 2025. № 35. С. 103–107.

8. Підгірна В.С., Цепенда М.Ю., Харовська А.В. Роль управління змінами у формуванні моделей сталого розвитку підприємств. Сталій розвиток економіки. 2025. № 6 (57). С. 722–729.

9. Христенко О.О. Шляхи оновлення моделі стратегії управління інноваційними процесами на підприємствах України. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2025. № 3. С. 112–118.

10. Бліщук К.С., Стефанишин Б.В. Управління інноваційним розвитком організації. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 85–90.

УДК 339.13:658.8

**Артюмова А.Ю.**, к.е.н., доцент,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м. Київ, Україна

## **Е-COMMERCE 3.0 ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням ролі цифрових технологій у формуванні нових моделей підприємницької діяльності. У сфері торгівлі ці трансформації проявляються у переході від традиційних каналів збуту до інтегрованих цифрових екосистем, що поєднують онлайн- і офлайн-взаємодію з клієнтами. У цьому контексті особливого значення набуває концепція E-commerce 3.0, яка відображає нову логіку організації