

УДК 005.591.6:004:339.37

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-37>**Черняєва А. О.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8600-5990>

Anna Cherniaieva

V. N. Karazin Kharkiv National University

Радченко І. О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6421-8200>

Igor Radchenko

V. N. Karazin Kharkiv National University

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА МАСШТАБУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

CHANGE MANAGEMENT AND SCALING OF DIGITAL INNOVATIONS IN THE TRANSFORMATION OF THE RETAIL BUSINESS

Анотація. У статті досліджено управління змінами як ключовий чинник забезпечення масштабування цифрових інновацій у процесі трансформації торговельного бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища та зростаючої цифрової конкуренції. Актуальність дослідження зумовлена тим, що впровадження цифрових рішень у торговельних підприємствах часто обмежується рівнем пілотних проєктів і не призводить до системних трансформацій через відсутність цілісного підходу до управління організаційними змінами. Метою статті є наукове обґрунтування ролі управління змінами у забезпеченні ефективного масштабування цифрових інновацій та інтеграції їх у стратегічну систему управління торговельним бізнесом. У межах дослідження використано системний підхід, методи аналізу та узагальнення, порівняльний аналіз, а також інструменти структуризації управлінських процесів цифрової трансформації. У статті розкрито сутність управління змінами в умовах цифровізації, охарактеризовано основні типи цифрових інновацій та визначено їхній потенціал масштабування залежно від рівня інтеграції у бізнес-процеси та управлінську модель підприємства. Особливу увагу приділено галузевій специфіці торговельного бізнесу, що проявляється у клієнтоорієнтованості, багатоканальності взаємодії, високій динамічності попиту та залежності результатів цифрових інновацій від поведінкових чинників персоналу і споживачів. Проаналізовано основні управлінські бар'єри масштабування цифрових інновацій, серед яких фрагментарність управлінських рішень, опір змінам, недостатній рівень цифрових компетенцій та складність міжфункціональної координації. Узагальнення міжнародного досвіду дозволило виявити універсальний характер ролі управління змінами у цифровій трансформації торговельного бізнесу незалежно від регіональних моделей розвитку. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації взаємозв'язку між управлінням змінами та масштабуванням цифрових інновацій у торговельному бізнесі як єдиного трансформаційного процесу. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання висновків і рекомендацій для формування стратегій цифрової трансформації торговельних підприємств, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг та підвищення ефективності управління в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління змінами, цифрові інновації, цифрова трансформація, масштабування інновацій, торговельний бізнес, стратегічне управління, клієнтоорієнтованість.

Abstract. The article examines change management as a key factor in ensuring the scaling of digital innovations in the process of transforming the retail business within a dynamic market environment and increasing digital competition. The relevance of the study is driven by the fact that the implementation of digital solutions in retail enterprises is often limited to pilot projects and does not lead to systemic transformations due to the lack of a holistic approach to managing organizational change. The purpose of the article is to provide a scientific substantiation of the role of change management in ensuring the effective scaling of digital innovations and their integration into the strategic management system of retail businesses. The study employs a systemic approach, methods of analysis and synthesis, comparative analysis, as well as tools for structuring managerial processes of digital transformation. The article reveals the essence of change management under digitalization conditions, characterizes the main types of digital innovations, and determines their scaling potential depending on the level of integration into business processes and the enterprise management model. Particular attention is paid to the sectoral specifics of the retail business, manifested in customer orientation, multichannel interaction, high demand volatility, and the dependence of digital innovation outcomes on behavioral factors of employees and consumers. The main managerial barriers to scaling digital innovations are analyzed, including fragmentation of managerial decisions, resistance to change, insufficient digital competencies, and the complexity of cross-functional coordination. The generalization of international experience made it possible to identify the universal nature of the role of change management in the digital transformation of retail businesses regardless of regional development models. The scientific novelty of the research lies in the systematization of the relationship between change management and the scaling of digital innovations in retail business as a single transformation process. The

practical significance of the obtained results consists in the possibility of using the conclusions and recommendations to develop digital transformation strategies for retail enterprises aimed at achieving sustainable competitive advantages and improving management effectiveness in the long term.

Keywords: *change management, digital innovations, digital transformation, innovation scaling, retail business, strategic management, customer orientation.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку торговельного бізнесу характеризується поглибленням процесів цифрової трансформації, що охоплюють бізнес-моделі, канали взаємодії з клієнтами, внутрішні управлінські процеси та логіку створення споживчої цінності. Впровадження цифрових інновацій у торгівлі дедалі частіше відбувається через запуск пілотних проєктів – цифрових платформ, аналітичних систем, омніканальних рішень, автоматизованих сервісів та інструментів клієнтської персоналізації. Однак практичні результати таких ініціатив залишаються неоднозначними, оскільки успіх цифрових інновацій значною мірою залежить не лише від технологічного рівня рішень, а й від здатності підприємства ефективно управляти організаційними змінами.

Проблема полягає в тому, що в багатьох торговельних підприємствах цифрові інновації реалізуються фрагментарно, без системного управління змінами, що ускладнює їх подальше масштабування та інтеграцію у стратегічний контур розвитку бізнесу. Пілотні цифрові рішення нерідко залишаються ізольованими експериментами, не трансформуючи управлінські практики, корпоративну культуру, структуру бізнес-процесів і поведінкові моделі персоналу. За відсутності цілісного підходу до управління змінами цифрова трансформація торговельного бізнесу не забезпечує очікуваного економічного ефекту та стійких конкурентних переваг.

У наукових дослідженнях переважає зосередженість або на технологічних аспектах цифрових інновацій, або на загальних питаннях цифрової трансформації бізнесу, тоді як механізми управління змінами на етапах запуску та масштабування цифрових інновацій у торговельному бізнесі залишаються недостатньо систематизованими. Особливої уваги потребує аналіз взаємозв'язку між управлінням змінами, організаційною готовністю підприємства та здатністю масштабувати цифрові інновації в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, актуалізується проблема наукового обґрунтування ролі управління змінами як ключового чинника масштабування цифрових інновацій у процесі трансформації торговельного бізнесу. Її розв'язання потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічні, організаційні та управлінські аспекти цифрової трансформації з урахуванням специфіки торговельної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях управління змінами в умовах цифрової трансформації підприємств акцент робиться на методах, стратегіях та організаційних передумовах адаптації. Вітчизняні підходи до методичного забезпечення змін і їх управлінського супроводу розкрито А. А. Антоховим, А. А. Воронковою, І. А. Вербовським [1], а стратегічні аспекти організаційних змін у цифрову епоху – Є. В. Бураком, М. А. Йохною, І. М. Царук [3]. Теоретичні засади управління організаційними змінами систематизовано М. М. Новіковою,

М. В. Боровик, Є. А. Бубирьовим [8], тоді як зміст і сутність управління змінами в діяльності підприємств узагальнює О. Тимків [12]. У контексті цифрової трансформації управління підприємствами України та її зв'язку зі сталим розвитком особливу увагу приділяють В. В. Томах, Т. Є. Сіраєва та М. В. Мартиненко [13], які акцентують на ролі інноваційних рішень і креативних технологій як чинників системних управлінських змін. На міжнародному рівні значення change management як умови стійкості цифрової трансформації підкреслює М. Pacolli [17].

Другий масив публікацій формує уявлення про цифрові інновації як драйвери трансформаційної спроможності та результативності бізнесу. Роль цифрових інновацій у забезпеченні стійкості підприємств аналізують А. І. Заяць та О. Р. Буга [4], а в контексті малого бізнесу – П. Іжевський, Т. Самарічева, В. Кудельський [5]. Питання комерціалізації та управлінського супроводу інноваційних рішень, включно з комунікаційно-маркетинговими механізмами, розкрито в монографії за ред. Л. Ю. Сагер та Л. О. Сигиди [6]. З позицій масштабування та управління інноваційними змінами в умовах технологічного розвитку відповідні аспекти висвітлюють П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева, І. В. Долина [9], а також С. Повна [10]. Вплив цифрових технологій на інноваційну результативність підприємств додатково аргументують А. А. Värzaru та С. G. Vocean [19].

Окремо виокремлюються дослідження, що фокусуються на торговельному бізнесі як специфічному середовищі цифрової трансформації. Трансформацію бізнес-процесів торговельних підприємств у цифровізації аналізують К. О. Бужимська та І. М. Царук [2], а стратегічні зміни в управлінні ритейлерами – Д. С. Коренюк [7]. Інтеграцію інновацій і цифрових каналів комунікації в управлінні торговельними підприємствами розглядають Т. Рябоволик і Н. Пітел [11], тоді як вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі узагальнюють К. В. Шевченко та Л. Ю. Сагер [14]. У міжнародному дискурсі процеси цифрових інновацій у роздрібних платформних екосистемах висвітлюють Т. Не, W. Liu, X. Shao, R. G. Tian [15], а стан і напрями досліджень цифрової трансформації узагальнюють S. Kraus, P. Jones, N. Kailer та ін. [16] і J. Paul, A. Ueno, C. Dennis, E. Alamanos та ін. [18].

Узагальнюючи, наявні публікації формують теоретичну базу з управління змінами та цифрових інновацій і демонструють галузеві прояви цифрової трансформації в торгівлі. Водночас потребують подальшої систематизації саме механізми поєднання управління змінами з масштабуванням цифрових інновацій у торговельному бізнесі як цілісному трансформаційному процесі.

Метою статті є обґрунтування ролі управління змінами у забезпеченні ефективного масштабування цифрових інновацій у процесі трансформації торговельного бізнесу з урахуванням організаційних, управлінських та галузевих особливостей цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Управління змінами є ключовим управлінським механізмом забезпечення результативної цифрової трансформації торговельного бізнесу, оскільки саме організаційні, поведінкові та управлінські чинники визначають здатність підприємства не лише впроваджувати цифрові інновації, а й масштабувати їх у межах усієї бізнес-системи. У сучасних умовах цифровізації зміни мають комплексний характер і охоплюють структуру бізнес-процесів, систему прийняття рішень, корпоративну культуру, компетенції персоналу та управлінські інструменти.

На відміну від традиційних підходів, де зміни розглядалися як разові управлінські заходи, цифрова трансформація передбачає безперервний характер змін і їх тісний зв'язок із стратегічним розвитком підприємства. Для торговельного бізнесу це означає постійну адаптацію до змін у споживчій поведінці, цифрових каналах комунікації, логістиці, управлінні асортиментом та взаємодії з клієнтами. У такому контексті управління змінами набуває стратегічного значення, оскільки визначає темп, глибину та стійкість цифрових перетворень.

Наукові дослідження підкреслюють, що ефективне управління змінами у цифровому середовищі передбачає поєднання формальних управлінських інструментів і неформальних механізмів впливу на персонал. Особливу роль відіграють комунікації, залучення працівників до процесів трансформації, формування цифрових компетенцій та зниження опору змінам [3, 11]. Для торговельних підприємств, де значна частина персоналу безпосередньо взаємодіє з клієнтами, ці аспекти мають критичне значення для успішного впровадження та подальшого масштабування цифрових інновацій.

Управління змінами в умовах цифрової трансформації також тісно пов'язане з управлінням ризиками. Недостатня готовність організації до змін, фрагментарність управлінських рішень або відсутність стратегічного бачення можуть призвести до того, що цифрові ініціативи залишаються на рівні пілотних проектів і не трансформують бізнес у цілому. Саме тому в наукових підходах дедалі частіше наголошується на необхідності системного управління змінами як передумови масштабування цифрових рішень.

Аналіз наведених підходів свідчить, що найбільш результативним для торговельного бізнесу є інтегрований підхід до управління змінами, який поєднує стра-

тегічне бачення, процесну трансформацію та роботу з персоналом. Саме такий підхід створює передумови для переходу від локальних цифрових ініціатив до масштабованих рішень, інтегрованих у загальну систему управління підприємством. У цьому контексті управління змінами виступає не супровідним, а визначальним чинником цифрової трансформації торговельного бізнесу.

Цифрові інновації виступають змістовним ядром цифрової трансформації торговельного бізнесу, визначаючи не лише технологічні зміни, а й трансформацію бізнес-моделей, управлінських підходів і логіки створення споживчої цінності [4, 5, 15]. У сучасних умовах торговельні підприємства впроваджують широкий спектр цифрових інновацій – від автоматизації операційних процесів і впровадження цифрових платформ до використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та персоналізованих сервісів. Водночас ефективність таких інновацій значною мірою залежить від здатності підприємства масштабувати їх за межі пілотних рішень.

Особливістю цифрових інновацій у торгівлі є їх тісний зв'язок із клієнтським досвідом та поведінковими моделями споживачів. Запровадження нових цифрових інструментів без належної інтеграції у бізнес-процеси та управлінську систему не забезпечує стійкого економічного ефекту. Саме тому в наукових дослідженнях наголошується, що цифрові інновації мають розглядатися не як ізольовані технологічні рішення, а як елементи цілісної трансформаційної стратегії, орієнтованої на масштабування.

Масштабування цифрових інновацій у торговельному бізнесі передбачає їх поширення на різні рівні діяльності підприємства – операційний, тактичний і стратегічний. На операційному рівні це проявляється у стандартизації цифрових рішень, інтеграції інформаційних систем та автоматизації повторюваних процесів. На тактичному рівні – у використанні цифрових інструментів для управління асортиментом, ціноутворенням, маркетинговими кампаніями та взаємодією з клієнтами. На стратегічному рівні цифрові інновації стають основою перегляду бізнес-моделі та формування довгострокових конкурентних переваг [1, 2, 7].

Водночас масштабування цифрових інновацій пов'язане з низкою управлінських викликів. Серед них – обмеженість ресурсів, складність інтеграції різних цифрових рішень, недостатній рівень цифрових

Таблиця 1 – Підходи до управління змінами в умовах цифрової трансформації торговельного бізнесу

Підхід до управління змінами	Основний фокус	Ключові інструменти	Управлінські ризики	Вплив на масштабування цифрових інновацій
Процесний	Оптимізація та цифровізація бізнес-процесів	ВРМ-системи, регламенти, КРІ	Формалізм, ігнорування людського чинника	Забезпечує технічну готовність до масштабування
Поведінковий	Адаптація персоналу та зниження опору змінам	Комунікації, навчання, мотивація	Повільність реалізації	Підвищує прийняття цифрових рішень персоналом
Стратегічний	Узгодження змін із довгостроковими цілями	Стратегічні карти, дорожні карти	Висока складність координації	Створює основу для системного масштабування
Інноваційно-орієнтований	Підтримка експериментів і пілотних проектів	Agile, дизайн-мислення	Фрагментація ініціатив	Сприяє запуску цифрових інновацій
Інтегрований	Поєднання процесних і поведінкових змін	Комплексні програми змін	Високі вимоги до управління	Забезпечує сталість і масштабованість трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 7, 11, 12]

компетенцій персоналу та опір змін. За відсутності системного управління змінами цифрові інновації можуть залишатися локальними експериментами, не трансформуючи діяльність торговельного підприємства в цілому. Тому взаємозв'язок між цифровими інноваціями та управлінням змінами є визначальним чинником успішного масштабування.

Аналіз таблиці свідчить, що найбільший потенціал масштабування мають цифрові інновації, інтегровані у стратегічний контур розвитку торговельного бізнесу та підтримані відповідними управлінськими механізмами. Зокрема, цифрові платформи та омніканальні рішення забезпечують системний ефект за рахунок охоплення ключових бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами. Водночас використання аналітики даних і інтелектуальних технологій потребує високого рівня управління змінами, оскільки їх ефективність безпосередньо залежить від готовності персоналу працювати з новими інструментами та приймати рішення на основі даних.

Таким чином, цифрові інновації виступають не лише технологічним, а й управлінським викликом для торговельного бізнесу. Їх успішне масштабування можливе лише за умови поєднання технологічного розвитку з системним управлінням змінами, що забезпечує інтеграцію цифрових рішень у бізнес-процеси, управлінську структуру та корпоративну культуру підприємства [12, 17].

Торговельний бізнес як об'єкт цифрової трансформації має низку специфічних характеристик, що визначають особливості впровадження та масштабування цифрових інновацій. На відміну від промислових підприємств, у торгівлі цифрові рішення безпосередньо пов'язані з клієнтською взаємодією, швидкістю операцій, гнучкістю бізнес-процесів і здатністю оперативно реагувати на зміни споживчої поведінки. Це зумовлює підвищені вимоги до управління змінами, оскільки будь-які цифрові інновації швидко проявляються у практичній діяльності підприємства та впливають на результати продажів.

Цифрова трансформація торговельного бізнесу охоплює ключові функціональні напрями діяльності: управління асортиментом, ціноутворення, логістику, маркетинг, сервісне обслуговування та комунікацію з клієнтами. Впровадження цифрових інновацій у кожному з цих напрямів має власну логіку масштабування та пов'язане з різним рівнем організаційної складності.

Зокрема, цифрові рішення, орієнтовані на клієнтський досвід, потребують високого рівня координації між підрозділами та узгодження стандартів обслуговування, тоді як автоматизація внутрішніх процесів більше залежить від готовності персоналу та управлінської дисципліни [6, 10, 18].

Важливою особливістю торговельного бізнесу є багатоканальність взаємодії з клієнтами, що ускладнює процес масштабування цифрових інновацій. Омніканальні рішення, цифрові платформи та системи управління взаємовідносинами з клієнтами мають бути інтегровані у єдину управлінську архітектуру підприємства. За відсутності системного управління змінами такі рішення можуть функціонувати паралельно, не забезпечуючи синергетичного ефекту та створюючи додаткові управлінські ризики.

Масштабування цифрових інновацій у торговельному бізнесі також пов'язане з необхідністю адаптації організаційної структури та управлінських ролей. Зростає значення аналітичних підрозділів, цифрового маркетингу, управління клієнтськими даними та міжфункціональної взаємодії. Це вимагає не лише інвестицій у технології, а й системної роботи з персоналом, формування нових компетенцій та перегляду підходів до оцінювання результатів діяльності.

Аналіз галузевої специфіки свідчить, що масштабування цифрових інновацій у торговельному бізнесі є багатомірним процесом, який охоплює як технологічні, так і організаційні зміни. Найбільший ефект досягається у випадках, коли цифрові рішення впроваджуються комплексно та підтримуються узгодженими управлінськими змінами. Фрагментарне впровадження інновацій без урахування галузевих особливостей торгівлі призводить до втрати потенціалу масштабування та зниження ефективності цифрової трансформації.

Таким чином, торговельний бізнес потребує спеціалізованого підходу до управління змінами та масштабування цифрових інновацій, який враховує клієнтоорієнтований характер діяльності, багатоканальність взаємодії та високу динамічність ринкового середовища. Саме ці особливості визначають необхідність поєднання цифрових інновацій із системним управлінням змінами як ключової умови трансформації торговельного бізнесу.

Міжнародний науковий дискурс щодо цифрової трансформації торговельного бізнесу акцентує увагу на системному характері змін, де технологічні іннова-

Таблиця 2 – Типи цифрових інновацій та їх роль у масштабуванні торговельного бізнесу

Тип цифрових інновацій	Основний зміст	Рівень впровадження	Управлінські виклики	Потенціал масштабування
Цифрові платформи	Інтеграція продажів, логістики та взаємодії з клієнтами	Стратегічний	Складність координації, високі інвестиції	Високий – формує нову бізнес-модель
Аналітика даних та Big Data	Аналіз споживчої поведінки, прогнозування попиту	Тактичний	Якість даних, компетенції персоналу	Середній–високий – підтримує управлінські рішення
Омніканальні рішення	Узгодження онлайн- і офлайн-каналів	Операційний	Інтеграція систем, стандартизація процесів	Високий – підвищує клієнтський досвід
Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення витрат і підвищення швидкості операцій	Операційний	Ризик формалізації та опору персоналу	Середній – залежить від готовності організації
Інтелектуальні технології (AI, ML)	Персоналізація, динамічне ціноутворення	Тактичний–стратегічний	Етичні та організаційні ризики	Високий – за умови інтеграції з управлінням

Джерело: розроблено автором на основі [4, 5, 9, 15, 19]

Таблиця 3 – Специфіка впровадження та масштабування цифрових інновацій у торговельному бізнесі

Функціональний напрям	Цифрові інновації	Організаційні зміни	Основні ризики	Ефект від масштабування
Управління асортиментом	Аналітика попиту, автоматизоване планування	Перерозподіл управлінських повноважень	Низька якість даних	Підвищення точності рішень
Ціноутворення	Динамічне ціноутворення, AI-алгоритми	Зміна підходів до контролю	Опір персоналу	Зростання маржинальності
Логістика та запаси	Цифрові системи управління ланцюгами постачання	Координація між підрозділами	Висока складність інтеграції	Скорочення витрат
Маркетинг і продажі	Оmnіканальні платформи, CRM	Інтеграція функцій маркетингу і продажів	Фрагментація каналів	Зростання лояльності клієнтів
Клієнтський сервіс	Чат-боти, персоналізовані сервіси	Перепідготовка персоналу	Ризик зниження якості сервісу	Підвищення задоволеності клієнтів

Джерело: розроблено автором на основі [2, 11, 14, 18]

ції розглядаються у тісному зв'язку з управлінськими, організаційними та поведінковими трансформаціями. У зарубіжних дослідженнях домінує підхід, відповідно до якого цифрові інновації не створюють стійкої цінності самі по собі, якщо вони не інтегровані в управлінську систему підприємства та не підтримані ефективним управлінням змінами.

Особливе місце в міжнародних дослідженнях займає аналіз масштабування цифрових інновацій у роздрібних та платформних екосистемах. Науковці наголошують, що цифрова трансформація в торгівлі часто починається з локальних пілотних ініціатив, однак їх подальше масштабування залежить від здатності організації перебудувати процеси прийняття рішень, структуру відповідальності та систему мотивації персоналу. У цьому контексті управління змінами розглядається як стратегічний інструмент, що забезпечує перехід від експериментальних рішень до стабільних бізнес-моделей [15, 16, 18].

Міжнародний досвід також демонструє зростання ролі даних і аналітики в управлінні торговельним бізнесом. Масштабування цифрових інновацій пов'язується з переходом до data-driven управління, що потребує не лише технологічних інвестицій, а й трансформації управлінської культури. Дослідники підкреслюють, що опір змінам, низький рівень цифрових компетенцій та відсутність міжфункціональної координації залишаються ключовими бар'єрами масштабування цифрових рішень навіть у високорозвинених економіках.

У міжнародному дискусії простежується також різниця між підходами до цифрової трансформації торговельного бізнесу залежно від інституційного середовища. Європейські моделі роблять акцент на сталості, регуляторній узгодженості та захисті споживачів, тоді

як американські – на швидкості масштабування, платформиності та комерційній ефективності. Водночас спільною рисою є визнання ключової ролі управління змінами як умови реалізації потенціалу цифрових інновацій.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що незалежно від регіональних відмінностей цифрова трансформація торговельного бізнесу розглядається як багатовимірний процес, у якому масштабування цифрових інновацій є неможливим без цілеспрямованого управління змінами. Найбільш успішними виявляються моделі, що поєднують стратегічне бачення, гнучкість управлінських рішень та інституційну підтримку цифрових ініціатив.

Узагальнення міжнародного дискурсу дозволяє зробити висновок, що управління змінами є універсальним чинником, який визначає здатність торговельного бізнесу адаптуватися до цифрових викликів і реалізувати потенціал масштабування цифрових інновацій. Водночас врахування національних та галузевих особливостей є необхідною умовою адаптації міжнародного досвіду до практики трансформації торговельного бізнесу.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація торговельного бізнесу є складним багатовимірним процесом, у якому технологічні зміни нерозривно пов'язані з організаційними та управлінськими перетвореннями. Запуск і подальше масштабування цифрових інновацій у торгівлі не можуть розглядатися виключно як технічне завдання, оскільки їх результативність визначається рівнем готовності підприємства до змін, здатністю адаптувати бізнес-процеси, управлінські структури та поведінкові моделі персоналу.

Таблиця 4 – Міжнародні підходи до управління змінами та масштабування цифрових інновацій у торговельному бізнесі

Підхід / регіон	Ключовий фокус цифрової трансформації	Роль управління змінами	Основні драйвери масштабування	Обмеження
Європейський	Сталість, інтеграція каналів, захист споживачів	Системне та регламентоване	Інституційна підтримка, стандарти	Повільність впровадження
Американський	Платформні моделі, швидке зростання	Орієнтація на результат	Інвестиції, гнучкість	Високі ризики
Платформні екосистеми	Масштабування через цифрові платформи	Інтеграція змін у бізнес-модель	Мережеві ефекти	Залежність від технологій
Академічні підходи	Теоретичне узагальнення процесів	Change management як ключовий фактор	Аналітика, моделі	Обмежена практична деталізація
Гібридні моделі	Поєднання стійкості та гнучкості	Комплексне управління змінами	Цифрові компетенції	Висока складність управління

Джерело: розроблено автором на основі [10, 15, 16, 18, 19]

Доведено, що управління змінами виступає ключовим чинником забезпечення масштабування цифрових інновацій у процесі трансформації торговельного бізнесу. Саме системний підхід до управління змінами дозволяє перевести цифрові ініціативи з рівня локальних пілотних проєктів у площину стійких управлінських рішень, інтегрованих у стратегічний контур розвитку підприємства. За відсутності такого підходу цифрові інновації залишаються фрагментарними та не забезпечують довгострокового економічного ефекту.

Встановлено, що цифрові інновації в торговельному бізнесі мають різний потенціал масштабування залежно від рівня їх інтеграції у бізнес-модель та управлінську систему підприємства. Найбільш вагомий трансформаційний ефект забезпечують цифрові платформи, омніканальні рішення та інтелектуальні технології, які охоплюють ключові бізнес-процеси та взаємодію з клієнтами. Водночас ефективне використання таких інновацій потребує узгоджених організаційних змін, розвитку цифрових компетенцій персоналу та трансформації управлінської культури.

Галузева специфіка торговельного бізнесу зумовлює підвищені вимоги до управління змінами в умовах цифрової трансформації. Клієнтоорієнтований харак-

тер діяльності, багатоканальність взаємодії та висока динамічність ринкового середовища посилюють залежність результатів цифрових інновацій від якості управлінських рішень. Масштабування цифрових інновацій у торгівлі потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та поведінкові аспекти змін.

Аналіз міжнародного досвіду підтвердив універсальність ролі управління змінами у процесах цифрової трансформації торговельного бізнесу незалежно від регіональних відмінностей. Попри різні акценти – на сталості, швидкості масштабування чи платформних моделях – у міжнародному дискурсі домінує розуміння необхідності інтеграції цифрових інновацій у систему стратегічного управління підприємством. Це підкреслює доцільність адаптації міжнародних підходів з урахуванням національних та галузевих особливостей торговельного бізнесу.

Отримані результати свідчать, що ефективне управління змінами є не допоміжним, а визначальним елементом цифрової трансформації торговельного бізнесу, який забезпечує реалізацію потенціалу масштабування цифрових інновацій та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Бібліографічний список:

1. Антохов А. А., Воронкова А. А., Вербовський І. А. Методи управління змінами в умовах цифровізації діяльності великих підприємств в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7 (7). С. 142–155. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-142-155](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-142-155)
2. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50)
3. Буряк Є. В., Йохна М. А., Царук І. М. Стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15179572>
4. Заяць А. І., Буга О. Р. Роль цифрових інновацій у забезпеченні стійкості та трансформаційної спроможності підприємств в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14628857>
5. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>
6. Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. Ю. Сагер, канд. екон. наук, доц. Л. О. Сигиди. Суми : Сумський державний університет, 2022. 363 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5678/1/Saher_komertsializatsiia_innovatsii_Dronova%20T.C..pdf
7. Коренюк Д. С. Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління ритейлерами. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0302>
8. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
9. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Долина І. В. Управління інноваційними змінами «розумного підприємства» в умовах масштабування бізнесу та Індустрії 4.0. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27). С. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.14>
10. Певна С. Управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах: аналіз міжнародного і національного досвіду. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 401–412. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-401-412](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-401-412)
11. Рябоволик Т., Пітел, Н. Інтеграція інновацій та цифрових каналів комунікації в управлінні сучасними торговельними підприємствами. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 45. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08>
12. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
13. Томах В. В., Сігасва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. Випуск 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
14. Шевченко К. В., Сагер Л. Ю. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111>
15. He T., Liu W., Shao X., Tian R. G. Exploring the digital innovation process and outcome in retail platform ecosystems: disruptive transformation or incremental change. *Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 25. P. 465–494. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09699-0>
16. Kraus S., Jones P., Kailer N., et al. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of Research. *SAGE Open*. 2021. Vol. 11. Is. 3. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
17. Pacolli M. Importance of Change Management in Digital Transformation Sustainability. *IFAC-PapersOnLine*. 2022. Vol. 55 (39). P. 276–280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.034>
18. Paul J., Ueno A., Dennis C., Alamanos E., et al. Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*. 2024. Vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.13015>

19. Värzaru A. A., Bocean C. G. Digital transformation and innovation: the influence of digital technologies on innovation performance. *Systems*. 2024. Vol. 12 (9). 359. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090359>

References:

1. Antokhov A. A., Voronkova A. A., Verbovskiy I. A. (2024). Metody upravlinnia zminy v umovakh tsyfrovizatsii diialnosti velykykh pidpriemstv v Ukraini [Methods of change management in the conditions of digitalization of large enterprises' activities in Ukraine]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi – Achievements and Advances in Science*, vol. 7 (7), pp. 142–155. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-7\(7\)-142-155](https://doi.org/10.52058/3041-1254-7(7)-142-155) (in Ukrainian)
2. Buzhymyska K. O., Tsaruk I. M. (2025). Upravlinnia biznes-protsesamy torhovelnoho pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Business process management of a trading enterprise in the conditions of digitalization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, vol. 1 (111), pp. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) (in Ukrainian)
3. Buriak Ye. V., Yokhna M. A., Tsaruk I. M. (2025). Stratehii upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy u tsyfrovu epokhu v Ukraini [Strategies of organizational change management in the digital era in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15179572> (in Ukrainian)
4. Zaiats A. I., Buha O. R. (2024). Rol tsyfrovyykh innovatsii u zabezpechenni stiikosti ta transformatsiinoi spromozhnosti pidpriemstv v Ukraini [The role of digital innovations in ensuring resilience and transformational capacity of enterprises in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14628857> (in Ukrainian)
5. Izhevskiy P., Samaricheva T., Kudelskiy V. (2024). Tsyfrovi innovatsii v rozvytku maloho biznesu [Digital innovations in small business development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78> (in Ukrainian)
6. Saher L. Yu. (ed.), Syhyda L. O. (ed.) (2022). *Komertsializatsiia innovatsii: zakhyst intelektualnoho kapitalu, marketynh ta komunikatsii* [Commercialization of innovations: intellectual capital protection, marketing and communications]. Sumy: Sumy State University, 363 p. ISBN 978-966-657-906-8. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5678/1/Saher_komertsializatsiia_innovatsii.pdf (accessed December 22, 2025) (in Ukrainian)
7. Koreniuk D. S. (2025). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na stratehichne upravlinnia ryteileramy [Impact of digital transformation on strategic management of retailers]. *Yevropeiskiy naukovy zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, vol. 3 (17), pp. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0302> (in Ukrainian)
8. Novikova M. M., Borovyk M. V., Bubyriev Ye. A. (2022). Teoretychni aspekty upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy na pidpriemstvi [Theoretical aspects of organizational change management at the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225> (in Ukrainian)
9. Pererva P. H., Kobielieva T. O., Dolyna I. V. (2024). Upravlinnia innovatsiinykh zminamy “rozumnoho pidpriemstva” v umovakh masshtabuvannia biznesu ta Industrii 4.0 [Management of innovative changes of a “smart enterprise” under business scaling and Industry 4.0]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, vol. 1 (27), pp. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.14> (in Ukrainian)
10. Povna S. (2025). Upravlinnia tsyfrovyykh innovatsiinykh zminamy na promyslovykh pidpriemstvakh: analiz mizhnarodnoho i natsionalnoho dosvidu [Management of digital innovations at industrial enterprises: analysis of international and national experience]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 1 (30), pp. 401–412. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-401-412](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-401-412) (in Ukrainian)
11. Riabovolyk T., Pitel N. (2025). Intehratsiia innovatsii ta tsyfrovyykh kanaliv komunikatsii v upravlinni suchasnykh torhovelnykh pidpriemstvamy [Integration of innovations and digital communication channels in the management of modern trading enterprises]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vol. 45, pp. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-08> (in Ukrainian)
12. Tymkiv O. (2024). Sutnist ta zmist upravlinnia zminamy v diialnosti pidpriemstv [Essence and content of change management in enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156> (in Ukrainian)
13. Tomakh V. V., Sihaieva T. Ye., Martynenko M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii [Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, issue 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221> (in Ukrainian)
14. Shevchenko K. V., Saher L. Yu. (2021). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na rozvytok torhivli [Impact of innovative technologies on trade development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-111> (in Ukrainian)
15. He T., Liu W., Shao X., Tian R. G. (2025). Exploring the digital innovation process and outcome in retail platform ecosystems: disruptive transformation or incremental change. *Electronic Commerce Research*, vol. 25, pp. 465–494. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09699-0>
16. Kraus S., Jones P., Kailer N., et al. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of research. *SAGE Open*, vol. 11 (3). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
17. Pacolli M. (2022). Importance of change management in digital transformation sustainability. *IFAC-PapersOnLine*, vol. 55 (39), pp. 276–280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.034>
18. Paul J., Ueno A., Dennis C., Alamanos E., et al. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.13015>
19. Värzaru A. A., Bocean C. G. (2024). Digital transformation and innovation: the influence of digital technologies on innovation performance. *Systems*, vol. 12 (9). DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12090359>

Стаття отримана: 13.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025