

О. А. Сметанюк

Д. О. Цісар

ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: У тезах досліджуються основні проблеми та бар'єри впровадження цифрових стратегій на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Розглянуто організаційні, фінансові, кадрові та технологічні чинники, що стримують процес цифрової трансформації бізнесу. Особливу увагу приділено недостатній цифровій зрілості підприємств, опору персоналу змінам, обмеженості інвестиційних ресурсів та відсутності системного підходу до управління цифровими ініціативами. Обґрунтовано необхідність комплексного управління процесом впровадження цифрових стратегій з урахуванням стратегічних цілей підприємства та рівня його цифрової зрілості. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності реалізації цифрових стратегій у практиці управління підприємствами.

Ключові слова: цифрові стратегії, цифровізація, бар'єри впровадження, цифрова трансформація, управління підприємством, цифрова зрілість, стратегічний менеджмент.

PROBLEMS AND BARRIERS IN IMPLEMENTING DIGITAL STRATEGIES IN ENTERPRISES

Abstract: The theses examine the main problems and barriers to implementing digital strategies at enterprises in modern business conditions. The organizational, financial, personnel and technological factors that hinder the process of digital business transformation are considered. Particular attention is paid to the insufficient digital maturity of enterprises, personnel resistance to change, limited investment resources and the lack of a systematic approach to managing digital initiatives. The need for comprehensive management of the process of implementing digital strategies is substantiated, taking into account the strategic goals of the enterprise and the level of its digital maturity. The results of the study can be used to increase the effectiveness of implementing digital strategies in the practice of enterprise management.

Keywords: digital strategies, digitalization, implementation barriers, digital transformation, enterprise management, digital maturity, strategic management.

В умовах глобальної цифровізації економіки впровадження цифрових стратегій стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку. Активне використання цифрових технологій сприяє трансформації традиційних підходів до управління, оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і формуванню нових моделей взаємодії з клієнтами та партнерами. У зв'язку з цим цифрові стратегії розглядаються як важливий елемент стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах

господарювання. Водночас процес розроблення та реалізації цифрових стратегій є складним і багатогранним, оскільки потребує не лише впровадження сучасних інформаційних технологій, але й глибоких організаційних, управлінських та кадрових змін. На практиці значна частина підприємств стикається з низкою проблем і бар'єрів, які ускладнюють ефективну реалізацію цифрових стратегій та стримують процеси цифрової трансформації. Серед таких бар'єрів особливе місце займають обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень цифрової зрілості, недостатня інтеграція цифрових рішень у бізнес-процеси, дефіцит кваліфікованих кадрів і недостатній рівень цифрових компетенцій управлінського персоналу. Крім того, суттєвий вплив на впровадження цифрових стратегій мають організаційні чинники, зокрема низький рівень цифрової культури, опір персоналу змінам та відсутність системного підходу до управління цифровими ініціативами. Незважаючи на зростаючу увагу науковців і практиків до питань цифрової трансформації бізнесу, зазначені проблеми залишаються актуальними та потребують подальшого наукового осмислення. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження проблем і бар'єрів впровадження цифрових стратегій на підприємствах з метою обґрунтування ефективних управлінських підходів до їх подолання та підвищення ефективності підприємств [1].

Основні проблеми впровадження цифрових стратегій на підприємствах пов'язані насамперед із відсутністю системного підходу до цифрового розвитку та недостатньою узгодженістю цифрових ініціатив із загальною стратегією підприємства. У багатьох випадках цифрові технології впроваджуються фрагментарно, без чіткого визначення стратегічних пріоритетів, очікуваних результатів і показників ефективності, що призводить до неузгодженості цифрових проєктів та зниження результативності управління цифровими змінами [2]. Такий підхід зумовлює концентрацію підприємств на окремих цифрових інструментах замість формування цілісної цифрової стратегії розвитку. Вагомою проблемою залишається низький рівень цифрової зрілості підприємств, який проявляється в обмеженому використанні сучасних інформаційних систем, недостатній автоматизації ключових бізнес-процесів, відсутності інтегрованих платформ управління та слабкому застосуванні аналітики даних у процесі прийняття управлінських рішень. Нерозвиненість цифрової інфраструктури та використання застарілих технологічних рішень значно обмежують можливості підприємств щодо реалізації довгострокових цифрових стратегій та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Суттєвий вплив на процес впровадження цифрових стратегій має дефіцит фінансових ресурсів, особливо характерний для малих і середніх підприємств, що стримує інвестування в сучасні цифрові рішення, розвиток IT-інфраструктури, кібербезпеку та модернізацію програмного забезпечення [3]. Обмежені фінансові можливості змушують підприємства реалізовувати цифрові ініціативи поетапно або частково, що знижує синергійний ефект від цифровізації та уповільнює досягнення стратегічних цілей. Крім того, серйозною проблемою є нестача кваліфікованого персоналу та недостатній рівень цифрових компетенцій управлінського складу, що негативно впливає на якість розроблення та реалізації цифрових стратегій. Недостатня увага до розвитку цифрових навичок працівників, відсутність програм навчання та перекваліфікації, а також низький рівень цифрової культури в організації спричиняють опір персоналу цифровим змінам. Сукупність зазначених проблем призводить до уповільнення процесів цифрової трансформації та зниження результативності впровадження цифрових стратегій на підприємствах у сучасних умовах господарювання [4].

Подолання проблем і бар'єрів цифровізації вимагає впровадження системного та комплексного підходу до управління цифровими стратегіями на підприємствах, який охоплює стратегічний, організаційний та операційний рівні управління. Ключовим управлінським завданням у цьому процесі є стратегічне планування цифрової трансформації, що передбачає формування чіткого бачення цифрового розвитку підприємства, визначення пріоритетних напрямів цифровізації, очікуваних результатів і показників ефективності, а також узгодження цифрових ініціатив із загальною стратегією розвитку. Такий підхід забезпечує цілісність цифрових проєктів і дозволяє уникнути фрагментарного впровадження цифрових рішень. Важливим елементом подолання проблем впровадження цифрових стратегій є розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, безперервне навчання та активне використання сучасних інформаційних технологій. Запровадження програм підвищення кваліфікації, розвиток управлінських цифрових навичок і створення міжфункціональних команд цифрової трансформації сприяють підвищенню якості прийняття управлінських рішень і зниженню кадрових ризиків. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє підтримка цифрових змін з боку вищого керівництва підприємства. Для підвищення

ефективності впровадження цифрових рішень доцільним є застосування поетапних підходів до реалізації цифрових стратегій, які передбачають пілотне тестування цифрових систем, їх поступову інтеграцію в існуючі бізнес-процеси та систематичний моніторинг досягнутих результатів [5]. Додатково важливим є запровадження механізмів контролю та оцінювання ефективності цифрових проєктів, зокрема використання ключових показників результативності, що дозволяє своєчасно коригувати цифрові ініціативи та підвищувати ефективність використання інвестиційних ресурсів. Окремої уваги потребують фінансові аспекти управління цифровою трансформацією, зокрема планування інвестицій у цифрові технології, оптимізація витрат та пошук альтернативних джерел фінансування цифрових проєктів. У поєднанні з цим суттєве значення мають заходи з управління організаційними змінами, налагодження ефективної внутрішньої комунікації та активного залучення співробітників до процесів цифрової трансформації, що сприяє зниженню опору персоналу та пришвидшує адаптацію підприємства до нових технологій. У сукупності використання зазначених управлінських підходів дозволяє підвищити результативність цифровізації, забезпечити ефективну реалізацію цифрових стратегій та створити основу для сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки [6].

Отже, впровадження цифрових стратегій на підприємствах є складним багаторівневим процесом, ефективність якого значною мірою визначається рівнем готовності підприємства до цифрових змін та наявністю системного підходу до управління цифровою трансформацією. Основними бар'єрами реалізації цифрових стратегій виступають обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень цифрової зрілості, дефіцит кваліфікованого персоналу, недостатня узгодженість цифрових ініціатив зі стратегічними цілями підприємства, а також опір організаційним змінам з боку персоналу. Доведено, що фрагментарне впровадження цифрових рішень без чіткої стратегічної логіки не забезпечує очікуваного економічного та управлінського ефекту і часто призводить до зниження результативності цифрових проєктів. У зв'язку з цим подолання зазначених проблем потребує комплексного управління процесом цифровізації, яке охоплює стратегічне планування цифрового розвитку, формування ефективної системи управління цифровими ініціативами, розвиток цифрових компетенцій персоналу та створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Обґрунтовано доцільність застосування поетапного підходу до впровадження цифрових стратегій, що передбачає пілотне тестування цифрових рішень, їх інтеграцію в бізнес-процеси та постійний моніторинг і оцінювання результатів реалізації. Реалізація таких управлінських підходів сприятиме зниженню ризиків цифрової трансформації, підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Бар'єри та ризики цифрової трансформації економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 4–8. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf
2. Радченко І. О. Бар'єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>.
3. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № (4). С. 15–19.
4. Risks & Rewards of Digital Transformation in the Retail Sector. 2024. *IoT For All*. URL: <https://www.iotforall.com/risks-and-rewards-of-digital-transformation-in-the-retail-sector>
5. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова трансформація підприємництва: суть, виклики, перспективи. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 272–277. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-42>
6. Vial G. *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. Routledge. 2021. 54 p.

Сметанюк Олена Анатоліївна - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет; smetaniuk@vntu.edu.ua.

Цісар Дмитро Олександрович - аспірант групи 073-23а, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

Smetaniuk Olena - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Tsisar Dmytro - PhD student of group 073-23a, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University.