

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-57>

УДК 339.138:004.9

БАР'ЄРИ ТА РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

BARRIERS AND RISKS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES

Радченко Ігор Олександрович

аспірант,

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського
національного університету імені В. Н. КаразінаORCID:<https://orcid.org/0009-0007-6421-8200>**Radchenko Igor**

Educational and Scientific Institute

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

V. N. Karazin Kharkiv National University

Цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників стратегічного розвитку торговельних підприємств, проте її впровадження супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, що ускладнюють досягнення цілей бізнесу. У статті обґрунтовано актуальність вивчення проблеми та визначено основні перешкоди, серед яких фінансові обмеження, низький рівень цифрової компетентності персоналу, організаційна інерція, технологічна залежність і ризики кібербезпеки. Узагальнено підходи до подолання зазначених бар'єрів і мінімізації ризиків. Результати дослідження демонструють, що цифрова трансформація може бути ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств лише за умови системного управління процесом змін, інтеграції інноваційних технологій у стратегічні цілі та формування культури інноваційності. Практична значущість полягає у можливості використання отриманих результатів для розробки стратегій розвитку підприємств у сучасних умовах.

Ключові слова: цифрова трансформація, торговельне підприємство, стратегічний розвиток, бар'єри, ризики, конкурентоспроможність.

The article is devoted to a comprehensive study of the barriers and risks of digital transformation in the strategic development of trade enterprises. The relevance of the research is determined by the rapid spread of digital technologies, which change the structure of economic relations, business models, and mechanisms of enterprise management. The purpose of the article is to identify and classify the key challenges accompanying digital transformation and to substantiate practical approaches to minimizing their negative impact on business efficiency and competitiveness. The methodological basis of the research includes systemic, comparative, and analytical approaches, methods of theoretical generalization and synthesis, as well as the analysis of scientific publications, statistical data, and practical experience of digitalization in the trade sector. The obtained results indicate that financial constraints, insufficient digital competencies, resistance to organizational change, and the lack of a coherent digital strategy remain the main barriers to effective transformation. The article emphasizes that technological dependence, cybersecurity threats, and data protection problems significantly increase the level of strategic and operational risks for enterprises. It is substantiated that successful digital transformation requires a combination of innovative management tools, investment in human capital, the formation of a digital corporate culture, and state support for technological modernization. The scientific novelty of the research lies in the systematization of internal and external factors influencing the digital development of trade enterprises and the development of a conceptual model for digital risk management. The practical significance of the study consists in formulating recommendations aimed at strengthening digital resilience, improving strategic management systems, ensuring sustainable innovation growth, and increasing the competitiveness of trade enterprises in the context of post-crisis recovery and accelerated digital transformation.

Keywords: digital transformation, trade enterprise, strategic development, barriers, risks, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки торговельні підприємства опиняються перед необхідністю трансформації бізнес-моделей з метою забезпечення своєї конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Цифрова трансформація виступає ключовим інструментом модернізації стратегічного управління, адже вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності, оптимізації бізнес-процесів, розширення каналів взаємодії зі споживачами та формування нових джерел доданої вартості. Водночас процес цифровізації супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, які ускладнюють реалізацію стратегічних пріоритетів підприємств. З огляду на це постає актуальна науково-практична проблема, що полягає у необхідності системного дослідження та обґрунтування механізмів подолання зазначених перешкод задля забезпечення ефективності цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі значна увага приділяється питанням цифрової економіки, інноваційного розвитку та трансформації бізнес-моделей підприємств. У працях зарубіжних та українських дослідників висвітлено проблематику впровадження інформаційних технологій у діяльність торговельних структур, управління ризиками та формування цифрових компетенцій персоналу.

Зокрема, Гражевська Н. І. та Чигиринський А.М. [1] визначають цифрову трансформацію як ключовий чинник розвитку національної економіки, що супроводжується фінансовими ризиками та організаційною інерцією. Колодяжний В. [2] підкреслює важливість стратегічної гнучкості підприємств у процесі цифровізації, а Мандич О., Бабко Н., Лищенко М. та Харчевнікова Л. [3] акцентують увагу на формуванні цифрових компетенцій персоналу.

На думку Реслер М., Лінтур І. та Цигака О. [4], ефективна цифрова модернізація потребує стратегічного планування, інтеграції технологій та розвитку інноваційної культури. Сатир Л. М., Кепко В. М. та Шевченко А. О. [5] розглядають цифровізацію як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, тоді як Schneier B. [7] наголошує на зростанні загроз кібербезпеки у цифровому середовищі.

Дослідження Vial G. [9] підтверджують, що успішна цифрова трансформація передба-

чає формування цифрової культури, нових управлінських моделей та постійний розвиток персоналу. Водночас у більшості наукових робіт увага зосереджена переважно на позитивних аспектах цифровізації, тоді як питання бар'єрів і ризиків цифрової трансформації у стратегічному вимірі залишаються недостатньо дослідженими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених цифровій трансформації, поза увагою залишаються комплексні оцінки взаємозв'язку між бар'єрами впровадження цифрових технологій і стратегічними пріоритетами розвитку торговельних підприємств. Недостатньо дослідженим є питання формування інституційних і організаційних механізмів мінімізації ризиків цифровізації, а також визначення шляхів адаптації підприємств до нових викликів цифрової економіки. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу перешкод і ризиків та пошуку ефективних управлінських рішень для їх подолання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є ідентифікація та систематизація ключових бар'єрів і ризиків цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств, а також обґрунтування можливих напрямів їх подолання. Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення завдань, пов'язаних з аналізом впливу фінансових, організаційних, кадрових, технологічних та інформаційно-безпекових факторів на процес цифровізації та визначенням шляхів інтеграції цифрових інновацій у стратегічні пріоритети підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація торговельних підприємств у сучасних умовах глобалізації та цифрової економіки є не просто інноваційною ініціативою, а необхідною умовою їхнього довгострокового розвитку. Вона охоплює впровадження новітніх інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства, зміну бізнес-моделей, адаптацію організаційної культури до нових умов конкуренції, а також переорієнтацію стратегічних цілей з традиційного зростання обсягів продажів на побудову стійких відносин зі споживачами, забезпечення гнучкості та адаптивності бізнесу [1].

Для забезпечення системності дослідження та комплексної оцінки виявлених загроз, аналіз ризиків цифрової трансформації проводився не лише на основі загальнона-

укових методів, а й за допомогою елементів багатофакторної якісної оцінки. Це дозволило розкрити динамічну природу загроз у контексті стратегічного розвитку торговельних підприємств [9].

Зокрема, для оцінки фінансових обмежень та технологічної залежності від зовнішніх постачальників застосовувався сценарний аналіз «Що, якщо» (What-If Analysis) [6]. Цей підхід включав моделювання потенційних критичних ситуацій, як-от різке підвищення вартості ліцензійного програмного забезпечення або технічний збій у роботі ключових зовнішніх ІТ-систем, для визначення потенційних прямих фінансових збитків і витрат на відновлення бізнес-процесів.

Ризики, пов'язані з недостатньою цифровою компетентністю персоналу та організаційною інерцією й опором змінам, досліджувалися через призму факторів внутрішнього опору. Ми оцінювали силу внутрішнього опору управлінським інноваціям проти здатності підприємства до швидкої адаптації. Це дало змогу виявити, що опір змінам часто стає вирішальним бар'єром, який уповільнює інтеграцію нових практик і зводить нанівець очікуваний ефект від інвестицій навіть за наявності сучасних технологічних рішень.

Особлива увага була приділена кіберзагрозам, які розглядалися як системний ризик, здатний спричинити не лише прямі фінансові втрати, а й довгострокову репутаційну шкоду та втрату довіри клієнтів. Таке системне розуміння ризику підкреслює необхідність формування надійних механізмів кіберзахисту як одного із ключових стратегічних пріоритетів [7].

Однак практичний досвід впровадження цифрових рішень у торговельній сфері свідчить, що процес цифрової трансформації супроводжується численними бар'єрами та ризиками. Насамперед постає проблема фінансових обмежень. Вартість цифровізації включає витрати на закупівлю програмного забезпечення, обладнання, розвиток ІТ-інфраструктури, оплату послуг зовнішніх консультантів, а також навчання персоналу. Для малого та середнього бізнесу такі інвестиції часто є надмірним тягарем, а відсутність доступу до дешевих кредитних ресурсів або державних програм підтримки цифровізації лише посилює цю проблему. У результаті підприємства вимушені обмежуватися впровадженням лише окремих цифрових інструментів, що не дозволяє сформувати цілісну цифрову екосистему [1; 9].

Не менш значущим бар'єром є кадровий дефіцит. Сучасний торговельний бізнес вимагає фахівців із цифровим мисленням, здатних працювати з аналітикою великих даних, керувати платформами електронної комерції, застосовувати CRM-системи, розробляти та реалізовувати стратегії цифрового маркетингу. Проте рівень підготовки більшості працівників у торговельних підприємствах не відповідає цим вимогам. Брак цифрових компетенцій уповільнює темпи впровадження інновацій, створює додаткове навантаження на управлінський персонал та знижує ефективність функціонування бізнес-процесів [3].

Важливим викликом є організаційна інерція та опір змінам. Значна частина торговельних підприємств орієнтована на традиційні методи ведення бізнесу, які тривалий час забезпечували відносну стабільність та прибутковість. Перехід до цифрових форматів часто сприймається як загроза усталеному порядку та комфорту, що породжує внутрішній опір персоналу та навіть менеджменту. Цей опір проявляється у затягуванні впровадження цифрових рішень, формальному підході до нововведень або в намаганні зберегти «старі» бізнес-процеси в умовах нової технологічної парадигми. У результаті навіть за наявності необхідних інвестицій і сучасних рішень підприємства можуть не досягати очікуваного ефекту.

Окрему групу ризиків складають кіберзагрози, які посилюються пропорційно зростанню рівня цифровізації торговельних операцій. Використання електронних платіжних систем, обробка персональних даних клієнтів, формування великих масивів інформації про закупівлі, продажі та логістику підвищує ймовірність хакерських атак, витоку даних чи блокування роботи ІТ-систем. Наслідки таких загроз можуть мати катастрофічний характер – від фінансових збитків і штрафних санкцій до втрати довіри клієнтів та руйнування іміджу підприємства [7].

Важливою проблемою залишається залежність від зовнішніх технологічних постачальників. Більшість торговельних підприємств використовує програмне забезпечення, розроблене великими міжнародними корпораціями. Це зумовлює технологічну залежність, адже у разі змін у політиці постачальників, підвищення тарифів або технічних збоїв бізнес втрачає контроль над критично важливими процесами. Така залежність створює довгострокові стратегічні ризики, особливо в умовах геополітичної нестабільності.

Для більш глибокого розуміння природи проблем цифрової трансформації доцільним є розроблення власної класифікації бар'єрів та ризиків. Вона ґрунтується на поєднанні двох критеріїв – походження перешкод та сфери їхнього впливу. Внутрішні бар'єри зумовлені обмеженнями ресурсного, організаційного та кадрового характеру, що проявляються у недостатності інвестиційних можливостей, опорі змінам, дефіциті цифрових компетенцій персоналу та технічній застарілості внутрішньої інфраструктури. Зовнішні бар'єри пов'язані з факторами ринкового середовища, технологічною залежністю від зовнішніх постачальників, зростанням кіберзагроз, недосконалістю інституційної підтримки та соціально-економічними викликами, такими як скорочення робочих місць або недовіра споживачів до цифрових сервісів. Така класифікація дозволяє не лише чітко визначити джерело проблеми, а й систематизувати напрями управлінських рішень, що у свою чергу створює основу для формування комплексної матриці подолання бар'єрів та мінімізації ризиків цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств [9].

Окремо варто відзначити соціально-економічні ризики цифрової трансформації. З одного боку, впровадження автоматизованих систем управління запасами, чат-ботів для обслуговування клієнтів, електронних кас та логістичних платформ сприяє підвищенню ефективності бізнесу. З іншого – ці процеси призводять до зменшення потреби в певних категоріях працівників, що може викликати соціальну напругу. Баланс між автоматизацією та збереженням робочих місць стає важливим завданням стратегічного управління.

Автоматизація у процесі цифрової трансформації торговельних підприємств, з одного боку, забезпечує підвищення ефективності та зниження витрат, а з іншого – створює ризики скорочення робочих місць і зростання соціальної напруги. Проте ці наслідки не є неминучими, якщо підприємства поєднують технологічні інновації з розвитком людського капіталу. Замість простого зменшення чисельності персоналу доцільно впроваджувати програми перекваліфікації, які дозволяють співробітникам переходити з рутинних операційних функцій до нових напрямів, пов'язаних із цифровим сервісом, аналітикою даних чи управлінням клієнтським досвідом. Гібридна модель співпраці людини та технології дає змогу уникнути конфлікту між автоматизацією

та зайнятістю: технічні системи беруть на себе стандартні завдання, тоді як працівники зосереджуються на тих видах діяльності, де важливими є комунікативні навички, креативність та стратегічне мислення. Важливою умовою такого балансу є соціальна відповідальність бізнесу, що виявляється у прозорій комунікації з персоналом, поступовому впровадженні інновацій та створенні можливостей для професійного зростання. Таким чином, автоматизація може не лише не зменшувати кількість робочих місць, а й формувати нові, більш перспективні напрями зайнятості, забезпечуючи водночас стабільність колективу та конкурентоспроможність підприємства [5].

Для ефективного подолання ідентифікованих бар'єрів та мінімізації ризиків необхідним є перехід від реактивного до проактивного управління цифровою трансформацією.

Зокрема, для вирішення проблеми фінансових обмежень слід застосовувати підхід розрахунку сукупної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO) цифровими активами, що дозволяє оцінити не лише початкові інвестиції, а й довгострокову економію від оптимізації процесів. Це дає можливість обґрунтувати інвестиційні рішення перед власниками та залучити фінансування, використовуючи доведену окупність (ROI) [8].

Для боротьби з кадровим дефіцитом та організаційною інерцією пропонується створення внутрішніх Офісів цифрової трансформації (Digital Transformation Office, DTO) або міжфункціональних команд. Їхньою метою є забезпечення цілісності процесу змін, стандартизація цифрових практик та формування культури швидких експериментів (fail fast approach). Задля зниження опору персоналу, стратегії цифрової трансформації мають включати обов'язкові програми рекваліфікації та підвищення кваліфікації, а також чітке інформування про переваги нових робочих місць, створених автоматизацією.

Мінімізація кіберзагроз та технологічної залежності вимагає диверсифікації IT-інфраструктури та переходу до гібридних хмарних рішень. Крім того, стратегія має включати формування планів безперервності бізнесу (Business Continuity Plans), що передбачають швидке відновлення критичних систем після можливих атак чи збоїв, що підвищує загальну стійкість підприємства.

На рис. 1 представлено схему ключових бар'єрів і ризиків цифрової трансформації у торговельних підприємствах та механізмів їх подолання.



Рис. 1. Цифрова трансформація торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

Представлена на рис. 1 схема візуалізує системний взаємозв'язок між ключовими бар'єрами (фінансовими, кадровими, організаційними) та відповідними механізмами їх подолання. Вона ілюструє, що ефективна цифрова трансформація є нелінійним процесом, де стратегічні цілі (підвищення конкурентоспроможності) можуть бути досягнуті лише за умови одночасного впливу на усі групи ризиків. Схема підкреслює, що інвестиції у технології мають обов'язково супроводжуватися інвестиціями у людський капітал та організаційну культуру для забезпечення успішної інтеграції цифрових рішень у бізнес-модель підприємства.

У сукупності зазначені бар'єри та ризики формують складне середовище для реалізації цифрової трансформації в торговельних підприємствах. Подолати їх можливо лише

шляхом системного підходу, що передбачає поєднання інвестиційних рішень, кадрової політики, удосконалення організаційної культури та розвитку власної технологічної бази. Практичний досвід провідних торговельних мереж свідчить, що найбільший ефект забезпечує інтеграція цифрових інновацій у стратегічні напрями розвитку підприємства – маркетинг, управління клієнтським досвідом, логістику та управління ланцюгами постачання. Лише за умови такої інтеграції цифрова трансформація стає не лише технічним оновленням, а справжнім драйвером стратегічного розвитку, що підвищує конкурентоспроможність і забезпечує стійкість торговельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Висновки. Цифрова трансформація є ключовим чинником стратегічного розви-

тку торговельних підприємств, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації управління, покращенню обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій. Разом з тим її впровадження супроводжується фінансовими, кадровими, організаційними, технологічними та соціально-економічними ризиками, які можуть знижувати очікуваний ефект. Ефективність трансформації забезпечується системним управлінням змінами, розвитком цифрових компетенцій,

формуванням надійних систем кіберзахисту та адаптацією організаційної культури. Вона стає дієвим інструментом зростання конкурентоспроможності лише за умови інтеграції у стратегічні цілі підприємства. Практична цінність дослідження полягає у формуванні підходів до ідентифікації й мінімізації ризиків, а перспективи подальших досліджень – у створенні кількісних моделей оцінки впливу організаційної інерції та розробці механізмів державної підтримки бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

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. Колодязний В. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації глобального бізнес-середовища. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3(17). С. 44–59. DOI: 10.32750/2025-0304
3. Мандич О., Бабко Н., Лишенко 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. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова трансформація підприємництва: суть, виклики, перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 272–277. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-42>
5. Сатир Л. М., Кепко В. М., Шевченко А. О. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (9). 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/386/391>
6. 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>
7. Schneier, B. Cybersecurity and Financial Stability: Risks and Resilience. *OFR Viewpoint*. 2017. 17-01. P. 1–11. URL: https://www.financialresearch.gov/viewpoint-papers/files/OFRvp_17-01_Cybersecurity.pdf
8. Total Cost of Ownership (TCO): How TCO Influences ROI: A Comprehensive Guide. 2025. Faster Capital. URL: <https://www.fastercapital.com/content/Total-Cost-of-Ownership--TCO---How-TCO-Influences-ROI--A-Comprehensive-Guide.html>
9. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. Routledge. 2021. 54 p.

REFERENCES:

1. Hrazhevskaya, N. I., & Chyhyrskyi, A. M. (2021). Bar'ery ta ryzyky tsyfrovoy transformatsii ekonomiky v umovakh posylennia hlobalnykh ryzykiv i zahroz [Barriers and Risks of Digital Transformation of the Economy in the Context of Increasing Global Risks and Threats]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, vol. 8, pp. 4–8. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf (in Ukrainian)
2. Kolodiaznyi, V. (2025). Rozvytok stratehichnoho potentsialu pidpriemstva v umovakh transformatsii hlobalnoho biznes-seredovyshcha [Development of the Enterprise's Strategic Potential in the Context of Global Business Environment Transformation]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, vol. 3(17), pp. 44–59. DOI: 10.32750/2025-0304 (in Ukrainian)
3. Mandych, O., Babko, N., Lyshenko, M., & Kharchevnikova, L. (2022). Tsyfrova transformatsiia ta novitni komunikatsii yak platforma dlia stiikoho rozvytku biznesu [Digital Transformation and the Latest Communications as a Platform for Sustainable Business Development]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 4, pp. 15–19. (in Ukrainian)
4. Resler, M., Lintur, I., & Tsygак, O. (2025). Tsyfrova transformatsiia pidpriemnytstva: sut, vyklyky, perspektyvy [Digital transformation of entrepreneurship: essence, challenges, prospects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 3(54), pp. 272–277. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-42> (in Ukrainian)

5. Satyr L. M., Kepko V. M., & Shevchenko A. O. (2025). Stratehii marketynhu innovatsii u sferi optovoi ta rozdribnoi torhivli dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Strategies of Marketing Innovations in Wholesale and Retail Trade to Increase Enterprise Competitiveness]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (9). Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/386/391> (in Ukrainian)
6. Risks & Rewards of Digital Transformation in the Retail Sector. (2024). IoT For All. Available at: <https://www.iotforall.com/risks-and-rewards-of-digital-transformation-in-the-retail-sector>
7. Schneier, B. (2017). Cybersecurity and Financial Stability: Risks and Resilience. *OFR Viewpoint*, 17-01, pp. 1–11. Available at: https://www.financialresearch.gov/viewpoint-papers/files/OFRvp_17-01_Cybersecurity.pdf
8. Total Cost of Ownership (TCO): How TCO Influences ROI: A Comprehensive Guide. (2025). FasterCapital. Available at: <https://www.fastercapital.com/content/Total-Cost-of-Ownership--TCO---How-TCO-Influences-ROI--A-Comprehensive-Guide.html>
9. Vial, G. (2021). *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. Routledge, 54 p.