

УДК 339.9.012

Н. А. Хомюк,

д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-8840>

Т. О. Шматковська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.12

ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

N. Khomiuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department
of Management, Lesya Ukrainka Volyn National University

T. Shmatkovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxations, Lesia Ukrainka Volyn National University

INTEGRATION OF ORGANIZATIONAL THEORY AND STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті розглянуто специфіку інтеграції теорії організації та стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації. Визначено, що в умовах трансформації глобальної економічної системи цифровізація зумовлює суттєві зміни в традиційних моделях організаційної взаємодії та стратегічному плануванні діяльності підприємств. Проаналізовано вплив сучасних цифрових технологій на ключові елементи зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародної торгівлі та розвитку партнерських відносин на світовому ринку. Визначено, що впровадження інструментів аналітики великих даних та штучного інтелекту значно підвищує адаптивність організаційних структур підприємств до умов глобальної конкуренції. Стверджується, що стратегічний менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності потребує оновлення методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, враховуючи цифрові можливості та ризики в контексті зростання ролі цифрових платформ, які сприяють підвищенню ефективності комунікацій з міжнародними партнерами і зниженню трансакційних витрат.

The purpose of the article is to study the impact of digital technologies on organizational structures and develop recommendations for the strategic management of international business processes. The article examines the specifics of the integration of the theory of organization and strategic management of foreign economic activity in the context of digital transformation. It is determined that in the context of the transformation of the global economic system, digitalization entails significant changes in traditional models of organizational interaction and strategic planning of enterprises. The impact of modern digital technologies on key elements of foreign economic activity in the context of international trade and the development of partnership relations in the world market is analyzed. It is determined that the introduction of big data analytics tools and artificial intelligence

significantly increases the adaptability of organizational structures of enterprises to the conditions of global competition. It is argued that strategic management in foreign economic activity requires updating methods for assessing the competitiveness of enterprises, taking into account digital opportunities and risks in the context of the growing role of digital platforms that contribute to increasing the efficiency of communications with international partners and reducing transaction costs. It is determined that in the context of digital transformation, organizations must build flexible strategies focused on rapid decision-making and proactive response to the challenges of the market environment. The mechanisms of integration of theoretical concepts of the organization with strategic management approaches to increase the efficiency of foreign economic activity are investigated. It is proved that in order to achieve long-term commercial success in conditions of economic instability, business entities need to ensure functional optimization of the organizational structure, ensure the development of digital competencies of employees and introduce modern effective models of knowledge management. The results of the study confirm that the effective integration of organizational and management approaches with digital technologies creates significant competitive advantages for enterprises operating in international markets.

Ключові слова: інтеграція, стратегічний менеджмент, цифрова трансформація, організація, зовнішньоекономічна діяльність, управління, технології.

Key words: integration, strategic management, digital transformation, organization, foreign economic activity, management, technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інтеграція теорії організації та стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації є складним і багатогранним викликом, що потребує концептуального переосмислення існуючих підходів до управління підприємствами. З одного боку, цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, доступу до міжнародних ринків і підвищення конкурентоспроможності підприємств. З іншого — стрімкий розвиток технологій ставить перед керівниками завдання адаптації діяльності підприємств до нових бізнес-моделей, що часто суперечить традиційним організаційним парадигмам.

У класичних теоріях організації, як відомо, акцент робиться на формуванні структур, які забезпечують стабільність та передбачуваність управлінських процесів. Водночас, стратегічний менеджмент орієнтований на гнучкість і адаптивність як ключові фак-

тори успіху в умовах глобальної конкуренції. Така суперечність стає ще більш очевидною в контексті цифрової трансформації, за якої підприємства змушені швидко змінювати свої бізнес-моделі, враховуючи вплив технологій, пов'язаних з інтенсивним розвитком штучного інтелекту та аналітики великих даних.

Особливий виклик полягає в інтеграції цих двох підходів у зовнішньоекономічній діяльності. Успіх на міжнародних ринках залежить не лише від стратегічного планування, але й від здатності організації забезпечити функціональну гнучкість операційних процесів, його адаптацію до регуляторних змін і ефективну комунікацію з партнерами. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю розвивати мережеві структури управління, у яких цифрові платформи слугують основою для координації міжнародних операцій. Проте більшість існуючих підходів до стратегічного менеджменту й теорії організації не враховують специфіку цифрових екосистем.

Водночас, цифрова трансформація супроводжується ризиками, пов'язаними із зрос-

танням кіберзагроз, складнощами в забезпеченні конфіденційності даних, високими витратами на впровадження нових технологій тощо. У такому контексті підприємства повинні вирішувати питання не лише оптимізації витрат, але й створення довгострокових конкурентних переваг за допомогою інновацій. Це вимагає комплексного підходу з поєднанням принципів організації, адаптованих до цифрової реальності та стратегічного управління, орієнтованого на забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, зазначена проблематика визначає актуальність дослідження питань інтеграції організаційних структур та стратегій управління на основі забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інтеграція теорії організації та стратегічного менеджменту в контексті зовнішньоекономічної діяльності є предметом багаторічних досліджень в сучасній науковій літературі. Зокрема, необхідно відзначити працю О. А. Урбан, орієнтовану на вивчення структур, які забезпечують стабільність і чіткість управління в зовнішньоекономічній діяльності. Такий підхід є основою для досягнення ефективності підприємств через стандартизацію процесів і розподіл обов'язків персоналу. Разом з тим, автор підкреслює функціональну важливість гнучкості організаційних структур в умовах динамічного бізнес-середовища [5].

В контексті стратегічного менеджменту варто відзначити дослідження Ю. О. Чалюк, які формують базу для аналізу конкурентних переваг підприємств. При цьому визначення позиції на ринку і адаптація до змін середовища є ключовими аспектами успіху. Також автор робить акцент на необхідності розвитку організаційних компетенцій як основи для довгострокової конкурентоспроможності, що набуває особливого значення в умовах цифровізації [6; 7].

Цифрова трансформація суттєво вплинула на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, змінюючи традиційні підходи до управління міжнародними бізнес-процесами. Тому дослідження Т. О. Шмтаковської акцентують увагу на використанні цифрових платформ для покращення комунікацій між учасниками міжнародних ринків і підвищення прозорості операцій. Інноваційні техно-

логії при цьому забезпечують безпеку та достовірність транзакцій, створюючи нові можливості для інтеграції організаційних процесів [8; 9].

Особливий акцент у сучасній літературі робиться на аналітиці великих даних. Так, у роботах М. І. Дзямулича демонструється, як дані можуть використовуватися для покращення стратегічних рішень. При цьому у зовнішньоекономічній діяльності це дозволяє підприємствам краще прогнозувати ризики та оцінювати перспективність ринків збуту [2; 3].

В цілому, наявні напрацювання за даною проблематикою достатньо широко розкривають сутність взаємодії організаційних змін із цифровими інноваціями, що створює основу для розробки гнучких моделей управління. Разом з тим, існує потреба дослідження питань узгодження традиційних і цифрових підходів у стратегічному управлінні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу цифрових технологій на організаційні структури та розробку рекомендацій щодо стратегічного управління міжнародними бізнес-процесами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В даний час цифровізація є каталізатором кардинальних змін у традиційних моделях організаційної взаємодії та стратегічного планування діяльності підприємств, що формує нову парадигму управління в умовах динамічного ринкового середовища. Її вплив відображається в кількох ключових аспектах, які трансформують фундаментальні принципи роботи організацій. Зокрема, цифрові технології змінюють уявлення про організаційну структуру, зменшуючи значення ієрархічних моделей і сприяючи розвитку мережових взаємодій. Це стимулює підприємства до переходу від жорстких вертикальних структур до гнучких і адаптивних моделей, де основою є швидкість і якість комунікацій між різними підрозділами. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, але водночас вимагає від організацій переосмислення підходів до координації процесів. З іншого боку, цифровізація радикально змінює процес прийняття стратегічних рішень. Завдяки аналітиці великих даних, підприємства отримують можливість формувати прогнози на основі глибокого аналізу, що зменшує

невизначеність і ризики в стратегічному плануванні. Однак це зумовлює необхідність інтеграції нових технологій у традиційні управлінські процеси, що часто стикається зі спротивом з боку персоналу або обмеженнями ресурсів.

Важливо зазначити також і специфіку впливу цифровізації на організаційну культуру, коли технології сприяють розвитку середовища інновацій, у якому персоналу підприємств повинен постійно оновлювати свої знання та адаптуватися до нових інструментів і методів роботи, що змінює характер управлінських ролей, акцентуючи увагу на лідерстві, яке підтримує творчість і ініціативність. Крім того, цифровізація впливає на систему мотивації в організаціях, адже зростає потреба в залученні фахівців із високим рівнем цифрових компетенцій. Це потребує перегляду підходів до управління людським капіталом, особливо в умовах глобальної конкуренції за таланти.

Таким чином, можна стверджувати, що цифровізація не просто адаптує існуючі моделі організаційної взаємодії та стратегічного планування, але й створює цілком нову реальність, яка вимагає від підприємств високого рівня інноваційності та інтеграції технологічних рішень у всі аспекти їх виробничої діяльності.

Вплив сучасних цифрових технологій на ключові елементи зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в останні роки стає дедалі більш відчутним у контексті глобалізації та інтеграції у світову економіку. Ці технології не лише змінюють традиційні підходи до управління, але й стають важливим інструментом у боротьбі за конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Одним із ключових елементів в даному аспекті виступає управління ланцюгами постачання, яке зазнало значної трансформації під впливом цифровізації. Впровадження технологій автоматизації та інструментів аналітики великих даних дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скоротити витрати на транспорт і забезпечити прозорість операцій. Наприклад, за даними Державної служби статистики України, у 2023 році обсяг експорту товарів зріс на 5,4% порівняно з попереднім роком, що частково пояснюється використанням цифрових платформ для управління міжнародними поставками в умовах деструктивного впливу війни [1]. Це свідчить про те, що технології сприяють підвищенню ефективності навіть у складних економічних умовах.

Також цифрові технології змінюють підходи до комунікації з міжнародними партнерами. Платформи електронної торгівлі, такі як "Prozorro", дозволяють українським підприємствам брати участь у міжнародних тендерах, розширюючи географію збуту продукції. Цифровізація сприяє зниженню трансакційних витрат, пришвидшує укладання угод та забезпечує більшу прозорість у відносинах із контрагентами. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який часто стикається з бар'єрами у виході на зовнішні ринки. Крім того, вплив цифрових технологій простежується й у фінансових аспектах зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, системи електронних платежів і цифрові валютні сервіси спрощують проведення транзакцій і зменшують залежність від традиційних банківських механізмів, що набуває особливого значення для українських підприємств в умовах обмеженого доступу до міжнародних фінансових інструментів через військові ризики.

Ще одним важливим аспектом цифрової трансформації є аналітика ринкових даних, яка дозволяє підприємствам ухвалювати стратегічні рішення на основі точних прогнозів. За результатами дослідження Інституту економіки та прогнозування НАН України, підприємства, що активно використовують аналітику великих даних, збільшують експортну виручку в середньому на 12% завдяки точнішому розумінню потреб міжнародних ринків [4]. Це підтверджує важливість інтеграції сучасних технологій у процеси стратегічного планування. Загалом переваги від їх використання суттєво перевищують потенційні ризики, створюючи умови для довгострокового розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств у глобальному цифровому середовищі.

Отже, адаптивність організаційних структур підприємств до умов глобальної конкуренції є вирішальним чинником їхнього успіху на зовнішніх ринках. У сучасному світі, що характеризується постійними змінами ринкових умов, технологій та споживчих уподобань, підприємства змушені інтегрувати інноваційні рішення для збереження конкурентних позицій. Впровадження інструментів аналітики великих даних та штучного інтелекту стає одним із ключових механізмів цієї адаптації. Зокрема, аналітика великих даних дозволяє організаціям отримувати доступ до значних обсягів інформації, яку можна використовувати для вияв-

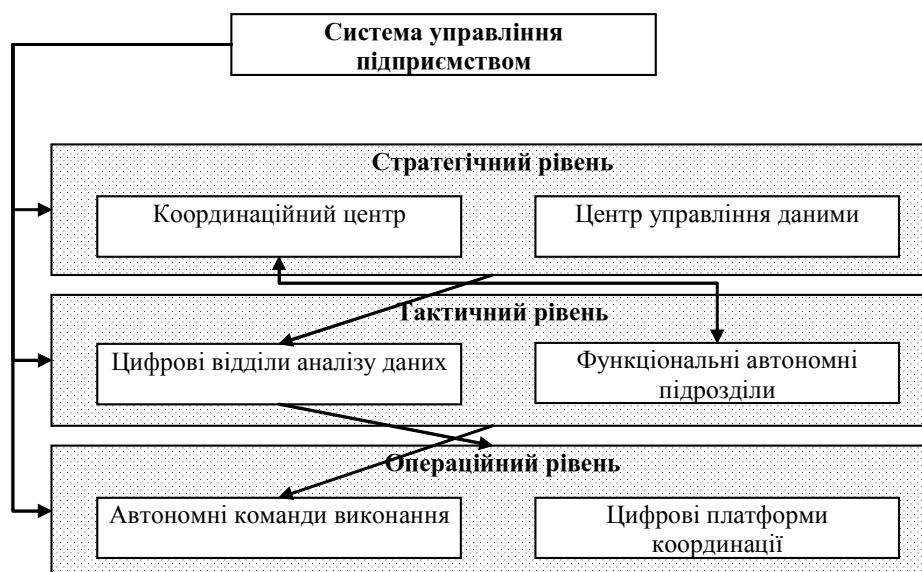


Рис. 1. Організаційна адаптивна мережева структура управління підприємством

Джерело: побудовано авторами.

лення тенденцій, оцінки ризиків і прийняття стратегічних рішень. Це знижує рівень невизначеності, характерної для глобальних ринків, і дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміни в економічному середовищі. Тому замість традиційного планування, яке базується на історичних даних, компанії можуть використовувати прогностичні моделі для розробки стратегій, орієнтованих на майбутнє.

Штучний інтелект, у свою чергу, оптимізує процеси прийняття рішень, автоматизуючи бізнес-процеси й дозволяючи керівництву зосередитися на довгострокових цілях. Інструменти штучного інтелекту забезпечують аналіз даних у реальному часі, що дозволяє швидко виявляти нові можливості, а також уникати потенційних загроз, що підвищує не лише ефективність виробничих процесів, але й здатність підприємств інтегруватися у складні глобальні ланцюги постачання.

Завдяки використанню зазначених технологій організаційні структури стають більш гнучкими. Підприємства можуть швидко перебудовувати свої операційні процеси, адаптуючись до нових умов ринку, що дозволяє їм ефективно конкурувати з глобальними учасниками ринку, одночасно зберігаючи стійкість у періоди криз чи економічних спадів (рис. 1).

Як бачимо, ефективність такої гнучкої організаційної структури полягає у її здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати внутрішньої координації. Завдяки цифровим платформам забезпечується прозорість і синхронізація дій

усіх рівнів організації, що мінімізує затримки у прийнятті рішень. А автономність підрозділів дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики, тоді як стратегічний рівень забезпечує єдність напрямку, що створює оптимальний баланс між централізацією стратегії управління та гнучкістю бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що стратегічний менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності в даний час переживає період фундаментальної трансформації під впливом цифрових можливостей. Традиційні методи оцінки конкурентоспроможності, зосереджені на аналізі матеріальних активів та витрат поступово втрачають актуальність у контексті цифрової економіки, де ключовими чинниками стають швидкість, інноваційність і здатність до адаптації.

Оновлення методів оцінки конкурентоспроможності необхідне насамперед через зміщення акценту з фізичних активів на нематеріальні. У цифрову епоху вирішальну роль відіграють такі фактори, як дані, знання та доступ до технологій. Дані елементи складно виміряти за допомогою традиційних показників, що створює потребу у впровадженні нових підходів до оцінки на основі інструментів аналітики великих даних і прогнозування, які дозволяють більш точно оцінювати перспективи підприємства на міжнародних ринках.

Додатковою проблемою для стратегічного менеджменту є швидкість змін у цифровому середовищі, оскільки конкурентоспроможність сьогодені залежить не тільки від поточного стану підприємства, але й від його здатності передбачати та проактивно реагувати на зміни. Для цього необхідно інтегрувати прогностичні моделі, алгоритми машинного навчання та інші інструменти штучного інтелекту, які дозволяють оцінювати сценарії майбутнього розвитку ринку. Тому цифрові можливості змінюють підходи до взаємодії з клієнтами та партнерами, а конкурентоспроможність дедалі більше залежить від спроможності підприємства використовувати цифрові платформи для розширення клієнтської бази та забезпечення прозорості транзакцій, що й потребує оновлення методів оцінки на основі аналізу показників цифрового сліду підприємства.

Література:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.12.2024).
2. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 36 (4). С. 26—33.
3. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., Борисюк О. В. Великі дані та їх роль у формуванні цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 16—21.
4. Реалізація експортного потенціалу України на ринках ЄС у контексті проблем реформування системи сертифікації. Інститут економіки та прогнозування НАН України. URL: <https://ief.org.ua/?p=5415> (дата звернення 15.12.2024).
5. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. № 2. С. 47—52.
6. Чалюк Ю. О. Вплив COVID-19 на соціально-економічну стабільність середнього класу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 8 (52). Том 1. С. 68—78.
7. Чалюк Ю. О. Сучасні тренди соціалізації глобальної та національних економічних систем: монографія. Київ: 7БЦ, 2023. 384 с.
8. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 61—67.
9. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68>

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 15 December 2024).
 2. Dziamulych, M. I., Stashchuk, O. V., Shmatkovska, T. O. and Gariaga, L. O. (2023), "Transformation of business in the conditions of the information and network economy", *Ekonomichnyi chasopys Volynskogo Natsionalnogo Universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 35 (4), pp. 26—33.
 3. Dziamulych, M. I., Shmatkovska, T. O., and Borysiuk, O. V. (2021), "Big data and its role in shaping the digital economy", *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 70 (3), pp. 16—21.
 4. Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine (2024), "Realization of Ukraine's export potential on EU markets in the context of the problems of reforming the certification system", available at: <https://ief.org.ua/?p=5415> (accessed 15 December 2024).
 5. Urban, O.A., Dziamulych, M.I. and Chyzh, N.M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", *Ekonomichnyi forum*, vol. 2, pp. 47—52.
 6. Chaliuk, Yu. O. (2021), "The impact of COVID-19 on the socio-economic stability of the middle class". *Internauka. Seria: "Ekonomichni nauky"*, vol. 8 (32), part 1, pp. 68—78.
 7. Chaliuk, Yu. O. (2023). *Suchasni trendy sotsializatsii hlobalnoi ta natsionalnykh ekonomichnykh system* [Modern trends in the socialization of global and national economic systems]. 7BC, Kyiv, Ukraine.
 8. Shmatkovska, T. O. and Dziamulych, M. I. (2022), "Strategic management accounting in the digital economy", *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 74 (1), pp. 61—67.
 9. Shmatkovska, T. O., Korobchuk, T. I. and Borysiuk, O. V. (2023), "Modern information and communication technologies in the system of accounting and analytical support for modeling business processes", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68> (Accessed 21 December 2024).
- Стаття надійшла до редакції 14.01.2025 р.*