

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.24>

УДК 339.9.012

Н. Л. Хомюк,

д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-8840>

І. П. Панасюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління людським фактором,

Національний авіаційний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7596-5984>

О. З. Зелінська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0633-3821>

О. Л. Білоус,

аспірант, Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4445-715X>

**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ:
ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛ-РІШЕНЬ У
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

N. Khomiuk,

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

I. Panasiuk,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Human Factor
Management, National Aviation University*

O. Zelinska,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International
Economic Relations, Lesya Ukrainka Volyn National University*

O. Bilous,

Postgraduate student, Lesia Ukrainka Volyn National University

INTERNATIONAL MANAGEMENT AND THEORY OF ORGANIZATION: IMPLEMENTATION OF DIGITAL SOLUTIONS IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

У статті розглянуто перспективи міжнародного менеджменту в умовах глобалізації та цифрової трансформації, що пов'язано із впровадженням діджитал-рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Визначено, що інтеграція цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність операцій, знизити витрати, оптимізувати логістичні процеси, покращити управління ризиками та зміцнити конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Розглянуто теорію організації, яка забезпечує основу для структурного впровадження цифрових інновацій у зовнішньоекономічну діяльність підприємств на основі управління змінами та формування адаптивних організаційних структур для прийняття стратегічних рішень. Проаналізовано методи діджиталізації та визначено цифрові інструменти для управління ризиками у міжнародній торгівлі. Доведено необхідність розробки стратегій цифровізації та залучення інвестицій у діджитал-проекти. Визначено необхідність

підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання шляхом діджиталізації та впровадження принципів міжнародного менеджменту та організаційно-управлінського розвитку.

The article examines the prospects of international management in the context of globalization and digital transformation, which is associated with the implementation of digital solutions in foreign economic activity. It is determined that the integration of digital technologies allows to increase the efficiency of operations, reduce costs, optimize logistics processes, improve risk management and strengthen competitiveness in international markets. The theory of organization is considered, which provides the basis for the structural implementation of digital innovations in the foreign economic activity of enterprises based on change management and the formation of adaptive organizational structures for strategic decision-making. The methods of digitalization are analyzed and digital tools for risk management in international trade are identified. The features of the use of digital solutions in foreign economic activity, leading in the context of the integration of innovative approaches to business models, are investigated, which involves not only the modernization of the technological base, but also the adaptation of corporate culture and the improvement of personnel competencies. The key barriers to the implementation of digital solutions in foreign economic activity are analyzed, including the insufficient level of digital infrastructure and the need to financially support digital changes in the business environment. The need to develop digitalization strategies and attract investments in digital projects is proven. The need to increase the efficiency of foreign economic activity of business entities through digitalization is determined, as well as to implement best practices in international management and organizational and managerial development. The importance of a functional combination of theoretical approaches and practical tools is asserted to achieve sustainable competitive advantages of enterprises operating in the field of foreign economic activity in the global environment. The need for business entities to focus

on the use of digital platforms to ensure a high level of efficiency of business processes, which are implemented on the basis of the use of modern digital and information technologies, is proven.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, цифровізація, теорія організації, цифрові платформи, управління цифровізацією, зовнішньоекономічна діяльність.

Keywords: international management, digitalization, organization theory, digital platforms, digitalization management, foreign economic activity.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах ускладнення глобальної економічної системи зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає все більш залежною від їх здатності адаптуватися до змін у міжнародному середовищі. Цифровізація, яка стрімко охоплює різні аспекти бізнесу, пропонує нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на світових ринках. Водночас цей процес супроводжується низкою перешкод, які вимагають від підприємств глибоких знань у сфері міжнародного менеджменту та теорії організації. Зокрема, інтеграція діджитал-рішень у зовнішньоекономічну діяльність потребує не лише технічної модернізації, але й функціональної адаптації організаційних структур та бізнес-моделей.

Однією з основних проблем є недостатній рівень впровадження цифрових технологій серед українських підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність на міжнародних ринках. Попри очевидні переваги таких технологій, як ERP-системи, CRM, платформи електронної комерції та блокчейн, їх використання залишається обмеженим через брак фінансових ресурсів, відсутність стратегічного бачення у керівництва та низький рівень цифрової грамотності персоналу. Це призводить до втрати

конкурентних позицій, ускладнює взаємодію з міжнародними партнерами і знижує ефективність логістичних та операційних процесів.

Крім того, існує проблема невідповідності організаційних структур підприємств вимогам цифрової трансформації. Традиційні моделі управління часто є негнучкими, що ускладнює адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та інтеграцію цифрових рішень. Тому на практиці багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні інновацій через відсутність системного підходу до управління змінами та недостатню підтримку з боку керівництва [5].

Особливої актуальності в даний час набуває також проблема управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності, яка стає дедалі складнішою через цифрову трансформацію. Використання цифрових рішень для забезпечення прозорості транзакцій або штучного інтелекту і прогнозування змін на ринку, вимагає високого рівня компетенцій у сфері міжнародного менеджменту. Проте українські підприємства досить часто не мають достатніх ресурсів для розвитку таких компетенцій.

Таким чином, обумовлені проблеми вимагають дослідження підходів щодо розробки ефективних стратегій цифровізації до сучасних умов і впровадження принципів міжнародного менеджменту у бізнес-процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В даний час проблематика впровадження діджитал-рішень у зовнішньоекономічній діяльності в рамках міжнародного менеджменту є об'єктом активних досліджень у спеціалізованій науковій літературі, що визначає її важливість у сучасному бізнес-середовищі. При цьому дослідження у сфері міжнародного менеджменту, такі як роботи Т. Шматковської, фокусуються на глобалізаційних процесах і впливі технологій на стратегії підприємств. При цьому виділяється роль інноваційних технологій у забезпеченні конкурентних переваг на міжнародних ринках. В даному контексті цифрові рішення, зокрема платформи електронної комерції та хмарні сервіси,

розглядаються як ключовий інструмент для зниження транзакційних витрат і оптимізації бізнес-процесів [7; 8].

Водночас М. Дзямулич та інші науковці досліджують специфіку інтеграції цифрових технологій у зовнішньоекономічну діяльність, акцентуючи увагу на впливі цифровізації на логістику, управління ланцюгами постачання та маркетингові стратегії. Зокрема, підкреслюється, що успіх цифрової трансформації залежить від здатності підприємств адаптувати свої структури до нових умов і забезпечити належний рівень управління змінами [2; 3].

Необхідно також відзначити працю Є. Кирилюка, М. Руденка, Л. Гаряги., М. І. Дзямулича, які зосереджують увагу на необхідності розвитку цифрової інфраструктури в Україні та адаптації міжнародних підходів до національних умов ведення бізнесу. При цьому розглядаються проблеми, з якими стикаються українські підприємства у процесі впровадження цифрових рішень, зокрема фінансові обмеження та нестача цифрових компетенцій на управлінському рівні [4].

Таким чином, наявні наукові напрацювання свідчать про значний прогрес у дослідженні проблем цифрової трансформації. Проте існує потреба подальшого розвитку питання інтеграції міжнародного менеджменту та теорії організації для системного впровадження цифрових рішень у зовнішньоекономічну діяльність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення теоретичних та практичних підходів до впровадження цифрових рішень у зовнішньоекономічній діяльності на основі аналізу міжнародного менеджменту та теорії організації для забезпечення зростання ефективності бізнес-процесів за рахунок цифрових інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах ведення бізнесу інтеграція цифрових технологій у зовнішньоекономічну діяльність виступає ключовим фактором його трансформації, сприяючи зростанню ефективності та стійкості підприємств в умовах глобальної

конкуренції. Основний механізм цього процесу полягає у зміні способу, яким підприємства обробляють дані, координують ресурси та управляють своїми взаємодіями з партнерами на міжнародних ринках.

Ефективність операцій значно зростає завдяки автоматизації процесів, яка мінімізує втручання людського фактору та підвищує точність виконання завдань. При цьому це стосується як адміністративних функцій, так і виробничих операцій. Алгоритми штучного інтелекту та аналітичні платформи дають змогу підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи оперативний доступ до важливих ринкових даних і аналітики. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш обґрунтованими, що сприяє оптимізації ресурсів підприємств і підвищенню їх виробничої продуктивності.

Цифрові інструменти також сприяють зниженню витрат за рахунок усунення неефективності в бізнес-процесах. Зокрема, електронні платформи та автоматизовані системи обробки замовлень скорочують час виконання транзакцій і зменшують адміністративні витрати. Крім того, використання цифрових каналів для комунікації знижує потребу у фізичних зустрічах, що є особливо важливим у міжнародній діяльності, де відстані та часові зони можуть стати значним бар'єром управлінської діяльності. Відповідно, в таких умовах управління ризиками також стає більш ефективним завдяки аналітичним можливостям цифрових платформ. А прогностичні моделі, побудовані на основі великих даних, дозволяють ідентифікувати потенційні загрози діяльності підприємства ще на ранніх стадіях та вживати запобіжних заходів. Це особливо важливо у зовнішньоекономічній діяльності, де ризики часто пов'язані з валютними коливаннями та нестабільністю ринків. Як свідчить практика, за таких умов інструменти, сформовані на основі блокчейн-технологій додають прозорості у фінансові та логістичні операції, знижуючи ймовірність помилок.

Зміцнення конкурентоспроможності є результатом інтеграції зазначених змін у бізнес-моделі підприємства. Саме цифровізація дозволяє

сформуванати нові підходи до обслуговування клієнтів, формування цінності продуктів і послуг, а також розробки інноваційних рішень [6]. Завдяки цифровим платформам підприємства можуть взаємодіяти з глобальними партнерами швидше та ефективніше, що відкриває нові можливості для їх виходу на міжнародні ринки.

Успіх цифрової трансформації, однак, залежить від здатності підприємства інтегрувати ці технології у свої стратегії та організаційні структури. Це вимагає розуміння складності цифрових систем та адаптації до нових перешкод, що з'являються у глобальному бізнес-середовищі. Тому тільки системний підхід до впровадження цифрових рішень може забезпечити їх повну інтеграцію в діяльність підприємств, що і виступає основою довгострокової конкурентної переваги.

При цьому цифрова трансформація бізнесу створює умови для підвищення ефективності підприємства в зовнішньоекономічній діяльності через автоматизацію процесів та використання даних для вдосконалення процесів стратегічного управління. Завдяки цифровим платформам забезпечується прозорість і швидкість операцій, що знижує транзакційні витрати. Інструменти аналітики дозволяють прогнозувати ризики й адаптувати стратегії до змін глобального середовища. Гнучкі організаційні моделі сприяють інтеграції інновацій, а цифрова культура стимулює продуктивність і інноваційність персоналу (рис. 1).

Необхідно зазначити, що ключовою концептуальною основою для впровадження цифрових інновацій у зовнішньоекономічну діяльність підприємств є теорія організації, яка пояснює, як саме структури, процеси та ресурси можуть бути адаптовані для ефективної інтеграції технологій у бізнес-середовище. У центрі такої трансформації лежить управління змінами, спрямоване на забезпечення гнучкості підприємства та його готовності до адаптації вимогам ринку в умовах динамічного міжнародного середовища.

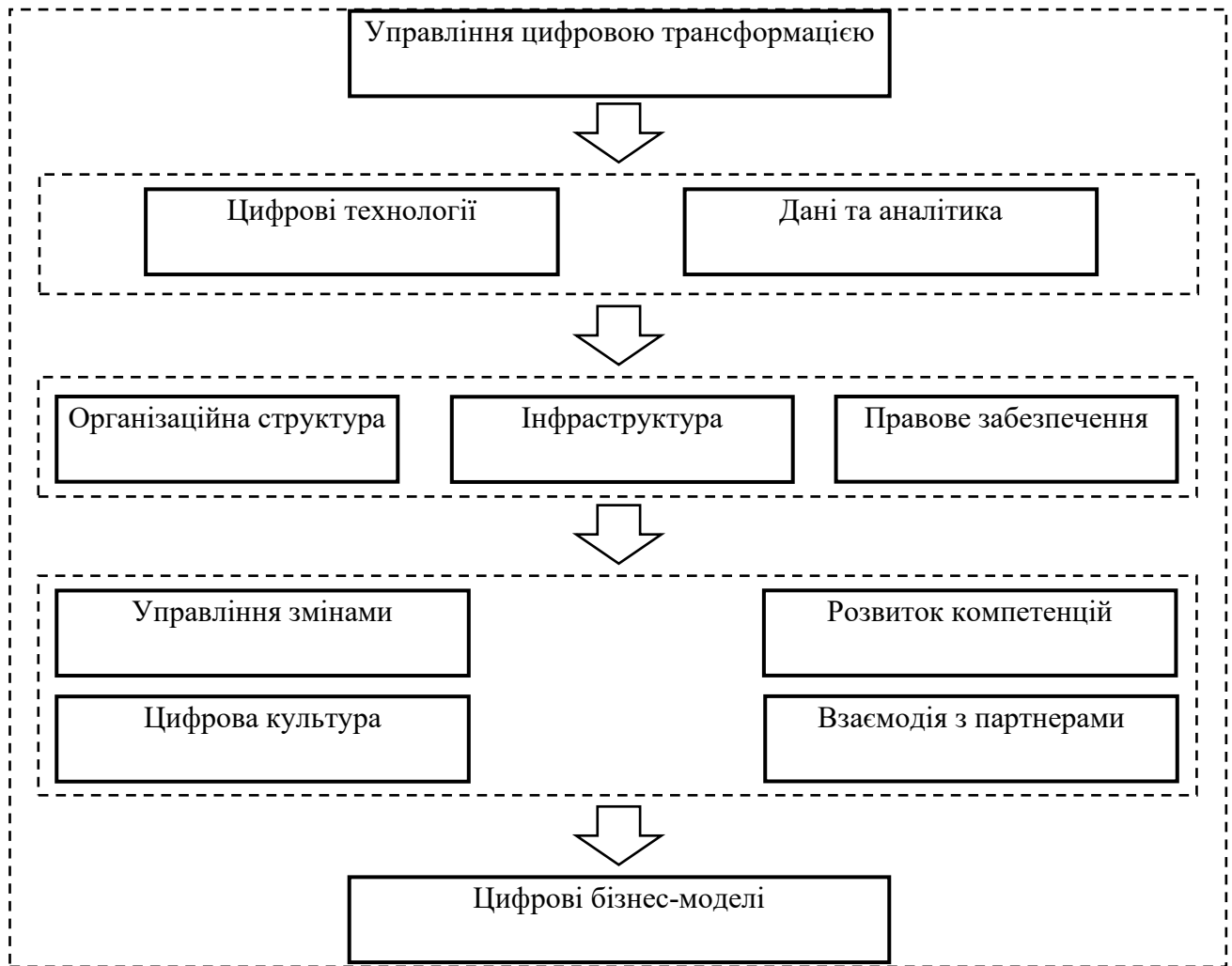


Рис. 1. Цифрова трансформація бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: побудовано авторами

Організаційна структура має здатність впливати на швидкість і ефективність впровадження цифрових рішень, але традиційні ієрархічні моделі часто виявляються надто жорсткими для інтеграції інновацій, оскільки вони уповільнюють процеси прийняття рішень і обмежують потік інформації. Тому формування адаптивних управлінських структур передбачає створення гнучких мережевих моделей, які здатні швидко реагувати на зовнішні виклики, що сприяє підвищенню рівня взаємодії між структурними підрозділами підприємства та ефективнішій координації стратегічних ініціатив.

В таких умовах управління змінами стає важливим інструментом для подолання опору впровадженню цифрових технологій. Воно включає системний підхід до навчання персоналу, побудову культури інновацій і формування довіри до процесу трансформації на засадах цифровізації. Ключовим аспектом при цьому виступає комунікація між керівництвом і персоналом, яка допомагає розуміти цілі трансформації та забезпечує ініціативність працівників у питаннях інновацій.

Відповідно, прийняття стратегічних рішень в умовах цифрової трансформації залежить від здатності організації ефективно використовувати аналітичні дані та технології [1]. Теорія організації надає інструменти для інтеграції цих рішень у бізнес-процеси, що дозволяє підприємствам прогнозувати зміни ринкових умов та мінімізувати ризики на зовнішніх ринках. При цьому формування адаптивних структур управління також підтримує стратегічну орієнтацію суб'єкта господарювання на забезпечення системи довгострокових конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

Загалом завдяки своїй концептуальній природі теорія організації забезпечує підприємствам основу для структурної адаптації до цифрової трансформації. Вона пропонує рамки, які дозволяють інтегрувати технології у спосіб, що підтримує ефективність операцій і конкурентоспроможність у зовнішньоекономічній діяльності. Особливо варто відзначити, що такий підхід сприяє гармонійному поєднанню технологічних інновацій з управлінськими змінами, що забезпечує стабільність і розвиток бізнесу навіть в умовах високої невизначеності.

Необхідно зазначити, що цифрові інструменти, створені на основі цифрової адаптації, суттєво підвищують ефективність управління ризиками у міжнародній торгівлі завдяки своїй здатності збирати, аналізувати та інтегрувати великі обсяги даних. Вони забезпечують підприємствам можливість ідентифікувати потенційні загрози на ранніх етапах, прогнозувати ринкові тенденції та приймати обґрунтовані рішення. Тому інтеграція цифрових платформ підвищує прозорість операцій, дозволяючи

відслідковувати кожен етап торгових процесів, що знижує ймовірність виникнення помилок та сприяє оптимізації витрат, пов'язаних із ризиками. Автоматизовані системи моніторингу при цьому дозволяють швидко реагувати на зміни регуляторного середовища або ринкових умов. Крім того, цифрові інструменти підвищують взаємодію між учасниками міжнародної торгівлі, створюючи єдине інформаційне середовище на засадах координації дій і мінімізації операційних ризиків.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, приходимо до висновку, що розвиток міжнародного менеджменту в умовах цифрової трансформації ставить перед підприємствами завдання інтеграції інноваційних рішень для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Впровадження цифрових рішень вимагає не лише технічної модернізації, але й стратегічного підходу до управління змінами, який враховує специфіку міжнародного ринкового середовища. Це забезпечує підприємствам можливість адаптуватися до глобальних викликів та зберігати конкурентоспроможність.

В таких умовах саме цифрові технології сприяють створенню нових бізнес-моделей, які відповідають вимогам міжнародних ринків і забезпечують зниження трансакційних витрат і ефективне управління ризиками. Водночас їх інтеграція залежить від готовності підприємств інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури, що вимагає залучення зовнішніх ресурсів та партнерств з технологічними провайдерами. Особливого значення при цьому набуває необхідність розробки стратегій цифровізації, які повинні враховувати довгострокові перспективи розвитку підприємства та інтеграцію нових технологій у наявні бізнес-процеси. Такі стратегії мають бути гнучкими, адаптивними до змін у зовнішньому середовищі та враховувати специфіку конкретного ринку.

У підсумку, цифрова трансформація є не лише викликом, але й можливістю для підприємств інтегрувати інновації у зовнішньоекономічну діяльність. Реалізація потенціалу діджитал-рішень при цьому залежить від

комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти, створюючи основу для сталого розвитку у глобальному бізнес-середовищі.

Література

1. Білоус О., Хомюк Н., Левандовський В. Концептуальні засади менеджменту експортоорієнтованих підприємств в умовах змін та невизначеності. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Internet Conference*, August 1–2, 2024. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, 2024. P. 300–301.

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. Т. 70. № 3. С. 16–21.

4. Кирилюк Є. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзямулич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. *Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 27 (1–2). С. 98–104.

5. Міністерство цифрової трансформації України: веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 25.11.2024).

6. Хомюк Н.Л., Романюк А. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4 (36). С. 120–127.

7. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 61–67.

8. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно- комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного

References

1. Bilous, O., Khomiuk, N. and Levandovs'kyj, V. (2024), "Conceptual principles of management of export-oriented enterprises in conditions of change and uncertainty", *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Summer Debates: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Internet Conference*, FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, August 1–2, pp. 300–301.
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. Kyryliuk, E. M., Rudenko, M. V., Gariaga, L. O. and Dziamulych, M. I. (2023), "Social effects of digital transformation of the economy of Ukraine", *Bulletin of the Cherkasy National University. Series "Economic Sciences"*, vol. 27 (1–2), pp. 98–104.
5. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), available at: <https://thedigital.gov.ua/> (Accessed 23 December 2024).
6. Khomiuk, N. and Romaniuk, A. (2023), "Theoretical principles of anti-crisis management of foreign economic activities of enterprises", *Ekonomichnyi chasopys Volyns'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. vol. 4 (36). pp. 120–127.
7. Shmatkovska, T. O. and Dziamulych, M. I. (2022), "Strategic management accounting in the digital economy", *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 74(1), pp. 61–67.
8. 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>.