

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. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.56>

УДК 330.43:519.86

С. В. Савчук,

*PhD, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0428-5798>*

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ЗМІН

S. Savchuk,

*PhD, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

RESEARCH OF DEVELOPMENT TRENDS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL CHANGES

У статті розглянуто актуальні тенденції розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифрових змін, що охоплюють усі сфери господарювання. Обґрунтовано необхідність систематизації змін, що відбуваються під впливом цифровізації, для забезпечення ефективного стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю у сучасному глобалізованому середовищі. Окрему увагу приділено

трансформації управлінських практик, зокрема впровадженню цифрових інструментів у процеси комунікації, логістики, маркетингу, управління ризиками та взаємодії з міжнародними партнерами. Визначено основні виклики цифрового середовища для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Зроблено висновок про те, що цифрові трансформації суттєво змінюють характер і зміст управління зовнішньоекономічною діяльністю, вимагаючи від підприємств переосмислення стратегічних підходів, впровадження новітніх цифрових рішень та формування адаптивних управлінських моделей. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці стратегій та методології інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси, зокрема оцінки ефективності рішень щодо автоматизації, цифрових платформ, електронного декларування та використання великих даних.

The article explores the current and emerging trends in the development of enterprise management within the sphere of foreign economic activity, particularly in the context of ongoing digital transformations that are influencing all areas of economic functioning. The study substantiates the importance of systematically identifying and analyzing the changes caused by digitalization in order to ensure effective strategic management of foreign economic activity in today's dynamic and globalized environment. It is emphasized that the digital transition requires enterprises to not only adopt new technologies but also to fundamentally revise their management philosophies and organizational structures to remain competitive and resilient. The article focuses on the transformation of managerial practices, including the integration of digital tools into key operational processes such as communication, logistics, marketing, risk management, and collaboration with international partners. These changes are presented as critical drivers of enterprise adaptability and innovation in the global marketplace. The research highlights the primary challenges enterprises face in the digital environment, such as the need for technological adaptation, data security, regulatory compliance,

and the development of relevant competencies among personnel. In response to these challenges, the authors argue for the necessity of implementing adaptive and flexible management models that incorporate digital technologies as core components of strategic decision-making. The article concludes that digital transformation is not simply a trend but a foundational shift that reshapes the nature and content of foreign economic activity management. As such, enterprises must reassess their strategic priorities and operational capabilities. The prospects for further research are outlined and include the development of comprehensive strategies and methodological approaches for the effective integration of digital technologies into management processes. Particular emphasis is placed on creating evaluation models for assessing the effectiveness of technological solutions such as automation of customs procedures, digital supply chain management platforms, electronic declaration systems, and the use of big data analytics for forecasting risks and identifying market trends. These areas are identified as key to enhancing the strategic capacity and operational efficiency of enterprises engaged in foreign economic activity in the digital age.

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент, управління, цифрові зміни, цифровізація.*

Keywords: *foreign economic activity, management, administration, digital changes, digitalization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.
Зовнішньоекономічна діяльність підприємства посідає важливе місце в системі сучасного господарювання, виступаючи одним із ключових інструментів інтеграції в глобальний економічний простір. В умовах посилення процесів міжнародної конкуренції та зростання взаємозалежності національних економік, вона забезпечує можливості для розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій, новітніх технологій і передового

управлінського досвіду. Участь у зовнішньоекономічній діяльності дає змогу підприємствам оптимізувати структуру поставок, підвищити якість продукції, зменшити витрати та забезпечити сталість свого розвитку навіть за умов нестабільності внутрішнього ринку.

Актуальність розвитку зовнішньоекономічної діяльності посилюється під впливом цифрової трансформації, що охоплює всі сектори економіки. Використання цифрових інструментів та платформ дозволяє підвищити ефективність міжнародних операцій, зменшити транзакційні витрати, автоматизувати ключові бізнес-процеси та забезпечити оперативну взаємодію з партнерами по всьому світу. Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для адаптації продукції до вимог конкретних ринків, гнучкого управління ланцюгами поставок та розбудови міжнародних партнерств. Саме тому дослідження тенденцій розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в контексті цифрових змін є вкрай актуальним і має важливе практичне значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному глобалізованому світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти дослідження цифровізації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) розкрито в роботах таких вчених як Чорненька О.Б., Кулініч О.А., Котко Я.М., Дунська А.Р., Пінчук О.В., Зайцева А.С., Мірошніченко Т.М., Лизунова О.М., Лисенко С.М., Придятько Е.М. та ін.

Чорненька О.Б. [1] охарактеризувала ключові ознаки сучасного менеджменту ЗЕД підприємства та визначила сутність процесу цифровізації ЗЕД. Кулініч О.А., Котко Я.М. у своїй науковій статті дійшли до висновку, що цифровізація зовнішньоторговельної діяльності стає невід'ємним чинником збільшення конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку. Важливо, щоб вітчизняні компанії продовжували впроваджувати цифрові інновації, просуvalи відповідні відомі тренди, що відкриє нові можливості [2].

Дунська А.Р. та Пінчук О.В. розглядають впровадження цифрових технологій у виробництво та управління як ключову стратегію для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських промислових підприємств на міжнародному ринку [3]. Зайцева А.С. та Мірошніченко Т.М. досліджували особливості впливу цифрової економіки на укладання контрактів зовнішньоекономічної діяльності [4].

Лизунова О.М., Лисенко С.М., Придятько Е.М у своїй праці описують сучасний стан цифровізації українських підприємств та, що цікаво, пропонують можливі напрямки подальшого впровадження цифрових технологій в обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства [5].

Більшість науковців наголошують на тому, що впровадження цифрових технологій неможливе без забезпечення належного рівня кібербезпеки .

У контексті наявних наукових досліджень та практичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифрової трансформації, слід зазначити, що низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Існуючі праці здебільшого розглядають окремі аспекти цифровізації — такі як електронна комерція, цифрові платформи чи митне адміністрування — без комплексного аналізу інтегрованих змін у менеджменті ЗЕД. Натомість сучасні виклики вимагають узагальнення та класифікації ключових тенденцій, які визначають напрями цифрової еволюції зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Крім того, актуальною і малодослідженою залишається трансформація управлінських практик у сфері ЗЕД під впливом цифрових технологій. Недостатньо розкритими є питання зміни функціональної структури управління, впровадження нових цифрових інструментів у стратегічне планування, управління ризиками, логістикою та комунікаціями з міжнародними партнерами.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація ключових тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифрових змін, а також виявлення особливостей трансформації

управлінських практик у сфері ЗЕД під впливом цифрових технологій з урахуванням сучасних викликів глобального бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризується високим рівнем складності, що зумовлено значною варіативністю міжнародних ринків та специфікою умов господарювання в різних країнах. Однією з визначальних рис цього процесу є необхідність урахування культурних, соціальних та економічних особливостей держав, у яких підприємство планує здійснювати свою діяльність. Зазначені чинники істотно впливають на формування маркетингових стратегій, адаптацію продукції або послуг до локальних потреб споживачів, а також на вибір ефективних каналів дистрибуції. Додатково, управлінський персонал має забезпечувати дотримання широкого спектру правових і регуляторних норм, що істотно відрізняються залежно від юрисдикції, з метою гарантування відповідності діяльності підприємства як міжнародним стандартам, так і національному законодавству відповідних країн.

Іншим важливим аспектом управління зовнішньоекономічною діяльністю є стратегічне планування та управління ризиками, що виникають у процесі здійснення міжнародної торгівлі. Умови глобального ринку характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлює потребу в системному аналізі можливих загроз і розробленні превентивних заходів для їх мінімізації. До основних видів ризиків, які потребують управлінської уваги, належать політичні, економічні, валютні, кредитні, логістичні та правові ризики. Ефективне стратегічне планування включає прогнозування змін зовнішнього середовища, розробку сценаріїв розвитку подій, диверсифікацію зовнішньоекономічних операцій, страхування ризиків, а також формування адаптивної організаційної структури, здатної оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Третім важливим елементом ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є управління людськими ресурсами в

умовах міжнародного бізнес-середовища. Успішна реалізація зовнішньоекономічних стратегій значною мірою залежить від компетентності, кваліфікації та міжкультурної обізнаності персоналу. В умовах глобалізації ринку особливого значення набуває формування міжнародних команд, здатних ефективно функціонувати в багатонаціональному середовищі, де важливими є не лише професійні навички, а й розуміння культурних особливостей партнерів, клієнтів та регуляторних органів інших країн.

У контексті цифрових змін зовнішньоекономічна діяльність набуває особливої актуальності завдяки стрімкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та електронної комерції. Цифровізація сприяє трансформації традиційних моделей міжнародної торгівлі, забезпечуючи автоматизацію процесів, зниження витрат на логістику й комунікації, а також підвищення рівня прозорості та оперативності управлінських рішень. Застосування цифрових платформ і аналітичних інструментів дає змогу підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, удосконалювати внутрішні бізнес-процеси та налагоджувати ефективну взаємодію з міжнародними партнерами і споживачами. У результаті зовнішньоекономічна діяльність перетворюється на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах глобальної цифрової трансформації.

До характеризуючих ознак сучасного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства належать:

- інтеграція цифрових технологій;
- гнучкість та адаптивність до змін;
- управління ризиками;
- орієнтація на інновації та сталий розвиток [1].

Слід зауважити, що під цифровими змінами найчастіше розуміють широкий спектр фундаментальних перетворень, що відбуваються в економіці, суспільстві та на глобальному рівні під впливом новітніх

інформаційно-комунікаційних технологій. Це не лише впровадження окремих цифрових інструментів у діяльність підприємств, а й глибока зміна принципів функціонування ринків, моделей управління, способів комунікації та створення цінності в сучасному світі.

У глобальному вимірі цифрові зміни проявляються у зростанні ролі цифрової інфраструктури, широкому використанні штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), хмарних обчислень, блокчейну, кіберфізичних систем та аналітики великих даних. Вони змінюють взаємодію між державами, компаніями та споживачами, розширюють доступ до міжнародних ринків, сприяють розвитку нових форм торгівлі, таких як електронна комерція, цифрові платформи, фінтех-рішення, а також трансформують структуру зайнятості та компетентнісні вимоги до працівників[6].

У сфері зовнішньоекономічної діяльності цифрові зміни спричиняють перехід від традиційних логістичних і торгівельних схем до гнучких, інтегрованих цифрових екосистем, де інформація передається миттєво, рішення приймаються на основі даних у реальному часі, а транзакції здійснюються автоматично та з високим рівнем безпеки. У результаті цифрова трансформація виступає не просто інструментом модернізації, а стратегічним фактором, який визначає конкурентоспроможність підприємств і країн у глобальному цифровому середовищі [7].

Аналіз літературних джерел дозволив відстежити основні тенденції розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств та систематизувати ці тенденції у вигляді табл. 1.

Таблиця 1. Тенденції розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності під впливом цифрових змін

№	Тенденції розвитку ЗЕД	Загальна характеристика та особливості
1	Смарт-контракти в ЗЕД	З метою просування товарів на нові ринки є потреба в укладанні контрактів, і на зміну традиційним контрактам в ході впровадження цифровізації прийшли смарт контракти. Під смарт-контракт розуміємо, що це договір в електронній формі, виконання прав та зобов'язань за яким здійснюється шляхом відтворення в автоматичному порядку цифрових транзакцій у розподіленому реєстрі та у строго визначеній послідовності, а також при настанні певних обставин (подій).
2	Активізація цифрової дипломатії та міжнародного лобіювання	Підприємства використовують цифрову дипломатію та міжнародне лобіювання через онлайн-платформи, соціальні медіа та аналітику даних для просування своїх інтересів, впливу на регуляторні рішення, формування позитивного іміджу та налагодження зв'язків із міжнародними партнерами, що підвищує гнучкість і ефективність зовнішньоекономічної діяльності.
3	B2B портал	Такий портал дозволяє централізовано управляти базою B2B-клієнтів, автоматизувати процеси продажу, відслідковувати стадії угод і забезпечувати персоналізовану взаємодію з партнерами. Завдяки цьому компанія може систематизувати комунікацію, швидко реагувати на запити, відслідковувати активність клієнтів, планувати подальші дії на кожному етапі продажу та підвищувати ефективність всієї зовнішньоекономічної діяльності.
4	Цифровізація митного контролю і електронне декларування	Цифровізація митного контролю та електронне декларування — це впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації митних процедур, що дозволяє підприємствам подавати документи в електронному форматі, оперативно обробляти вантажі, зменшувати витрати часу та коштів, а також підвищувати прозорість і контроль на всіх етапах переміщення товарів через кордон.
5	Цифровий маркетинг в митній діяльності	Маркетинг в митній діяльності забезпечує: підвищення якості надання послуг митною службою; скорочення витрат учасників зовнішньоекономічної діяльності і держави, пов'язаних з митним оформленням і митним контролем; підвищення репутації митної системи; задоволеність учасників митної діяльності, а цифровий маркетинг є стратегічним інструментом досягнення маркетингових цілей.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 4, 5, 8, 9]

Доведено, що в умовах цифрових змін, управлінські практики у сфері зовнішньоекономічної діяльності зазнають суттєвих змін. Цифрові технології, зокрема великі дані, штучний інтелект, хмарні платформи та автоматизація бізнес-процесів, значно підвищують ефективність, гнучкість і

прозорість зовнішньоекономічних операцій. Трансформація управлінських практик охоплює не тільки оптимізацію внутрішніх процесів підприємства, але й зміну підходів до взаємодії з міжнародними партнерами, клієнтами та регулюючими органами. У табл. 2 представлено основні тенденції, що характеризують трансформацію управлінських практик у зовнішньоекономічній діяльності під впливом цифрових змін.

Таблиця 2. Трансформація управлінських практик у ЗЕД під впливом цифрових змін

Сфера менеджменту ЗЕД	Традиційний підхід	Особливості менеджменту ЗЕД під впливом цифрових змін
Стратегічне планування	Орієнтація на довгострокові прогнози, ручне аналізування даних	Використання великих даних (Big Data), аналітики у реальному часі, гнучке планування
Маркетинг та вихід на ринки	Обмежене використання даних, класичні канали реклами	Цифровий маркетинг, таргетинг, використання маркетинг-плейсів, платформ електронної торгівлі
Управління логістикою	Паперовий документообіг, ланцюги постачань із затримками	Автоматизовані логістичні системи, IoT, трекінг у реальному часі
Фінансове управління	Традиційна банківська система, довгі платіжні цикли	Електронні платежі, блокчейн, смарт-контракти, фінтех-рішення
Управління ризиками	Реактивний підхід до ризиків	Прогнозування та моделювання ризиків за допомогою цифрових технологій
Управління персоналом	Класичне кадрове адміністрування	Використання HRTech, дистанційна робота, міжкультурне управління в цифровому середовищі
Комунікація з партнерами та клієнтами	Офлайн-комунікації, тривалі переговори	Цифрові платформи для B2B/B2C взаємодії, CRM-системи, онлайн-конференції
Юридичне та контрактне регулювання	Рукописні або скановані контракти	Електронні договори, цифровий підпис, правові технології (LegalTech)

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл.2, цифрові зміни суттєво модернізують ключові аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Автоматизація процесів, використання цифрових платформ для маркетингу, управління логістикою та комунікацією з клієнтами дозволяють підприємствам скорочувати витрати, підвищувати ефективність і швидкість операцій. Цифрові інструменти для управління ризиками та фінансами покращують прогнозування та адаптацію

до змін ринкових умов, а також сприяють покращенню взаємодії з міжнародними партнерами та регуляторами.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Дослідження тенденцій розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності під впливом цифрових змін виявило значний вплив інформаційно-комунікаційних технологій на всі аспекти управління міжнародними операціями. Цифровізація змінює підходи до стратегічного планування, маркетингу, управління логістикою та фінансами, забезпечуючи підприємствам можливість більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов і підвищувати ефективність взаємодії з міжнародними партнерами. Платформи електронної комерції, автоматизація управлінських процесів і використання великих даних дозволяють знизити витрати, прискорити обробку інформації та зменшити ризики, що створює умови для зміцнення позицій на міжнародному ринку.

З іншого боку, цифрові технології вимагають від підприємств нових підходів до управління людськими ресурсами та адаптації до різноманітних правових і регуляторних вимог різних країн. Водночас цифровізація вимагає активної участі в міжнародному лобіюванні та цифровій дипломатії, що дозволяє зміцнювати позиції країни на глобальній арені. Загалом, цифрові зміни відкривають нові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, однак також ставлять перед підприємствами нові виклики щодо інтеграції та адаптації до швидко змінюваного цифрового середовища.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку полягають у детальному аналізі та розробці ефективних стратегій для інтеграції цифрових технологій в управлінські процеси. Одним із ключових напрямків є створення методології оцінки та вибору цифрових рішень, яка б дозволяла підприємствам визначати найбільш критичні технології для їхнього розвитку на основі потреб і специфіки зовнішньоекономічної діяльності. Це включає розробку моделей для оцінки ефективності впровадження таких рішень, як автоматизація митного оформлення, цифрові платформи для управління

ланцюгами постачання, електронне декларування та застосування великих даних для прогнозування ризиків і трендів.

Іншим важливим аспектом є дослідження інтеграції цифрових рішень в корпоративну стратегію з урахуванням глобальних тенденцій і вимог міжнародного законодавства. Важливо розробити системи пріоритетизації, які допоможуть підприємствам оптимально поєднувати цифровізацію із існуючими бізнес-процесами, враховуючи конкретні потреби у сфері маркетингу, фінансів, управління ризиками та логістики. Водночас, перспективи досліджень мають зосередитися на аналізі впливу цифрових рішень на організаційну культуру та кадрову політику підприємства, адже адаптація до цифрових технологій вимагає не тільки технічного впровадження, а й належної підготовки персоналу.

Література

1. Чорненко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (68). 2024.
2. Кулініч О., Котко Я. Тенденції транзитивності зовнішньоекономічної діяльності підприємств в бік цифровізації. *Збірник наукових праць «SCIENTIA»*, (20 грудня 2024 р.; Чикаго, США), 2025. С. 11-15.
3. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Тенденції у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану. *V Міжнародна науково практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*, 2024. С. 58-59.
4. Зайцева А., Мірошніченко Т. Особливості впливу цифрової економіки на укладання контрактів зовнішньоекономічної діяльності. *Grail of Science*, (43), 2024. С. 82-89.
5. Лизунова О.М., Лисенко С.М., Придятько Е.М. Впровадження цифрових технологій в облік зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. № 199, 2025. С. 71-75.

6. Кінзерська Н. Роль цифрових технологій у вдосконаленні обліку та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*, Вип. 69. 2024.

7. Марценюк В. В., Марценюк, М. В. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації*, (34), 2025. С. 246-249.

8. Наскальна А. В., Декалюк О. В. Сучасні тенденції розвитку менеджменту ЗЕД. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2025. С. 67-71.

9. Угрин В. В. Діджиталізація митного контролю в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47.

10. Хурдей В. Д. Маркетинг в митній діяльності: цифровізація. *Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 315 с.

References

1. Chornen'ka, O. (2024), "Management of foreign economic activity of an enterprise in the conditions of the digital economy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68.

2. Kulinich, O. and Kotko, Ya. (2025), "Trends in transitivity of foreign economic activity of enterprises towards digitalization", *Zbirnyk naukovykh prats' "SCIENTIA"*, pp. 11-15.

3. Duns'ka, A.R. and Pinchuk, O.V. (2023), "Trends in foreign economic activity of industrial enterprises in conditions of martial law". *V Mizhnarodna naukovo praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy»* [V International scientific and practical conference «Business, innovations, management: problems and prospects»], pp. 58-59.

4. Zajtseva, A. and Miroshnychenko, T. (2024), "Features of the influence of the digital economy on the conclusion of contracts of foreign economic activity", *Grail of Science*, vol. 43, pp. 82-89.
5. Lyzunova, O.M. Lysenko, S.M. and Prydat'ko E.M. (2025), "Introduction of digital technologies in accounting for foreign economic activity of an enterprise", *Ekonomichnyj prostir*, vol. (199), pp. 71-75.
6. Kinzers'ka, N. (2024), "The role of digital technologies in improving accounting and control of foreign economic activity of trade enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69.
7. Martseniuk, V. and Martseniuk, M. (2025), "Digital transformation of logistics in foreign economic activity: challenges and prospects", *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, vol. (34), pp. 246-249.
8. Naskal'na, A. and Dekaliuk, O. (2025), "Modern trends in the development of foreign economic management", *Biznes-analatyka v upravlinni zovnishn'oekonomichnoi diial'nistiu: materialy XII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Business analytics in foreign economic activity management: materials of the XII International Scientific and Practical Conference], TOV «NVP «Interservis», Kyiv, Ukraine, pp. 67-71.
9. Uhryn, V. (2020), "Digitalization of customs control in Ukraine", *Infrastruktura rynku*, vol. (47).
10. Khurdej, V. (2020), "Marketing in customs activities: digitalization", *Tsyfrove suspil'stvo: finansy, ekonomika, upravlinnia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Digital society: finance, economics, management: materials of the International Scientific and Practical Conference], Universytet mytnoi spravy ta finansiv, Dnipro, Ukraine, pp. 31-34.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2025 р.