

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Марина КУДІНОВА

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Ілона ЧУБКА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Болотна
підпис ініціали, прізвище

“ ” 20 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

ЧУБКА Ілона
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

керівник роботи Кудінова М.М., доцент ЗВО, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “28” квітня 2025 року № № 2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи 02.06.2025

3. Перелік питань, які потрібно розробити
Розкрити сутність діджиталізації як інструменту трансформації ЗЕД в сучасних умовах. Визначити функціональні компоненти цифрової

трансформації: ERP, CRM, e-commerce, е-документообіг. Проаналізувати поточний стан цифрового забезпечення ЗЕД на ППВКФ «АСТРА». Провести функціонально-ризиковий аудит цифрових інструментів підприємства. Сформулювати стратегічні цілі цифровізації ЗЕД. Побудувати архітектуру цифрової системи управління ЗЕД на базі Odoo ERP. Обґрунтувати заходи щодо впровадження CRM-системи та онлайн-каналів продажу. Розробити дорожню карту поетапної цифрової трансформації підприємства. Оцінити очікуваний ефект впроваджених рішень.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1.Теоретичний розділ	березень 2025
2	2. Аналітико-рекомендаційний розділ	квітень 2025
4	Оформлення вступу та висновків	Травень 2025
5	Оформлення переліку використаних посилань	Травень 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	Червень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2025

5. Дата видачі завдання 31.03.2025

Студент

підпис

Ілона ЧУБКА

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Марина КУДІНОВА

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 82 с., 11 рис., 11 табл., 60 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5–7): діджиталізація, зовнішньоекономічна діяльність, ERP-система, CRM-система, цифрова трансформація, малий бізнес, автоматизація ЗЕД.

Об'єкт дослідження – процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю ППВКФ «АСТРА».

Мета роботи – дослідження теоретичних засад цифровізації процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю та обґрунтування практичної моделі цифрової трансформації ЗЕД на прикладі ППВКФ «АСТРА».

Методи дослідження – методи теоретичного аналізу, синтезу, моделювання (розділ 1); аналітичні методи, функціонально-ризиковий аудит, картографування бізнес-процесів (розділ 2); методи візуалізації даних, розробка цифрової архітектури на базі ERP Odoo (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання визначення сутності діджиталізації у зовнішньоекономічній діяльності підприємств; аналіз теоретичних і методичних аспектів оцінки ефективності цифрової трансформації ЗЕД; виявлення основних цифрових інструментів управління експортними процесами; аналітичне дослідження стану цифровізації процесів управління ЗЕД на прикладі ППВКФ «АСТРА»; обґрунтування рекомендацій щодо побудови цифрової архітектури процесів ЗЕД на базі ERP Odoo; розробка дорожньої карти впровадження цифрової трансформації експортної діяльності; впровадження онлайн-каналів експорту і CRM-системи для інтеграції із зовнішніми B2B-платформами.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – забезпечення наскрізної цифрової інтеграції процесів ЗЕД, підвищення операційної ефективності підприємства, зростання обсягів експорту та покращення позицій ППВКФ «АСТРА» на міжнародних ринках за рахунок впровадження цифрових технологій та автоматизації процесів управління.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	10
1.1. Сутність та роль діджиталізації у процесах управління зовнішньоекономічною діяльністю.....	10
1.2. Теоретичні та методичні аспекти оцінки ефективності діджиталізації процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю.....	14
1.3. Нормативне регулювання діджиталізації зовнішньоекономічної діяльності на національному та міжнародному рівнях.....	19
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ППВКФ «АСТРА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ	
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз стану діджиталізації процесів зовнішньоекономічної діяльності організації.....	37
2.3. Обґрунтування цілей та стратегічних напрямів цифровізації зовнішньоекономічної діяльності.....	46
2.4. Алгоритм побудови цифрової архітектури процесів ЗЕД на базі Odoo ERP.....	49
2.5. Впровадження онлайн-каналів експорту та реалізація цифрової трансформації ЗЕД на ППВКФ «АСТРА».....	54
Висновки до розділу 2.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що діджиталізація є одним із ключових векторів розвитку сучасної глобальної економіки. У період зростаючої турбулентності на світових ринках, високої конкуренції та стрімкого оновлення технологій, здатність підприємств адаптуватися до нових цифрових реалій визначає їхню ефективність, гнучкість і життєздатність. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), як складова міжнародної взаємодії бізнесу, є однією з найбільш чутливих до технологічних змін сфер. Вона потребує високої швидкості обміну інформацією, прозорості, юридичної відповідності, здатності працювати у мультикультурному цифровому середовищі.

Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного часу, діджиталізація стає не лише шляхом підвищення конкурентоспроможності, а й інструментом виживання. Особливо це стосується суб'єктів малого бізнесу, які змушені поєднувати обмежені ресурси з потребою в масштабованості, гнучкості й відкритості до нових ринків. У цьому контексті тема цифрової трансформації процесів управління ЗЕД набуває особливої актуальності.

Незважаючи на широку присутність теми цифровізації у вітчизняній і міжнародній літературі, дослідження здебільшого зосереджуються на макроекономічному рівні або на великих корпораціях. Питання ж діджиталізації в сегменті малого бізнесу, зокрема в умовах українських реалій, а також практичні механізми інтеграції ERP-, CRM- і e-commerce-рішень у ЗЕД залишаються малодослідженими. Дана кваліфікаційна робота спрямована на подолання цього розриву та має на меті запропонувати практичну модель діджиталізації ЗЕД на прикладі конкретного підприємства – ППВКФ «АСТРА».

Мета дослідження – дослідити теоретичні засади діджиталізації процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю організації та обґрунтувати практичну модель цифрової трансформації шляхом

впровадження інтегрованих ERP- і CRM-рішень, онлайн-каналів експорту та автоматизації документообігу на прикладі суб'єкта господарювання України

Очікувані результати дослідження полягають у вирішенні суперечності між високим експортним потенціалом підприємства та фрагментарністю його цифрової інфраструктури. Передбачається, що реалізація рекомендацій дозволить:

- створити наскрізну цифрову модель ЗЕД;
- скоротити операційні витрати та кількість помилок у документах;
- покращити взаємодію з партнерами;
- підвищити гнучкість, прозорість і швидкість експортного циклу;
- підвищити рівень аналітики та управлінського контролю.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

1. Розкрити сутність діджиталізації як інструменту трансформації ЗЕД в сучасних умовах.
2. Визначити функціональні компоненти цифрової трансформації: ERP, CRM, e-commerce, e-документообіг.
3. Проаналізувати поточний стан цифрового забезпечення ЗЕД на ППВКФ «АСТРА».
4. Провести функціонально-ризиковий аудит цифрових інструментів підприємства.
5. Сформулювати стратегічні цілі цифровізації ЗЕД.
6. Побудувати архітектуру цифрової системи управління ЗЕД на базі Odoo ERP.
7. Обґрунтувати заходи щодо впровадження CRM-системи та онлайн-каналів продажу.
8. Розробити дорожню карту поетапної цифрової трансформації підприємства.
9. Оцінити очікуваний ефект впроваджених рішень.

Об'єкт дослідження – процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання.

Предмет дослідження – діджитал інструменти та моделі, що забезпечують процеси ефективного управління ЗЕД: ERP-системи, CRM, електронна комерція, аналітика, автоматизація документообігу.

Підприємство, на базі якого виконано кваліфікаційну роботу – Приватне підприємство виробничо-комерційна фірма «АСТРА» (Закарпатська обл., м. Мукачево), що спеціалізується на деревообробці, виготовленні меблів, теплотехнічного обладнання та має стабільну експортну орієнтацію.

Джерела інформації. У дослідженні використано нормативно-правові акти України та ЄС (Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», GDPR, eIDAS), дані ДМСУ, звіти Світового банку, McKinsey, Deloitte, аналітику OECD, публікації у виданнях Journal of Global Economics, Економічний простір, Публічне управління та митне адміністрування, результати досліджень цифрової грамотності в Україні (Diia.gov.ua), а також фінансова, операційна й управлінська інформація про ППВКФ «АСТРА» з офіційних джерел (Opendatabot, сайт компанії).

У процесі роботи застосовано комплекс методів: спостереження, аналіз і синтез, абстрагування, моделювання (розділи 1–3), порівняльний аналіз ERP-систем, картографування бізнес-процесів (BPMN), а також табличні та графічні методи візуалізації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні підходу до діджиталізації ЗЕД у бізнесі, що на відміну від існуючих базується на наскрізному моделюванні ЗЕД-процесів в ERP Odoo, включає інтеграцію CRM, автоматизований документообіг та вихід на B2B-маркетплейси. Запропонована модель є комплексною, адаптованою до ресурсних обмежень суб'єкту господарювання та придатною до масштабування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для цифрової трансформації ЗЕД не лише на ППВКФ «АСТРА», а й на інших підприємствах малого бізнесу. Розроблені моделі дозволяють

скоротити час обробки замовлень на 40–60%, знизити кількість помилок в інвойсах на 70–80%, підвищити точність планування поставок, створити єдине інформаційне середовище для логістики, фінансів і маркетингу.

У кваліфікаційній роботі використані й апробовані наукові результати, що були попередньо висвітлені у ряді публікацій, присвячених цифровій трансформації управлінських процесів, сталому розвитку підприємств та адаптації бізнесу до викликів глобального середовища. Зокрема, у співавторстві з Астаповою Т. було підготовлено доповідь «The role of sustainable corporate branding in maintaining the reputation of companies in the face of global crises». У дослідженні розкрито, як стратегічне управління брендом і цифрова присутність компанії в онлайн-просторі впливають на її репутаційну стійкість під час глобальних криз. Зроблені висновки були імплементовані у дипломну роботу в контексті створення системи онлайн-каналів експорту та CRM-комунікації для ППВКФ «АСТРА».

Крім того, в статті «Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність», написаній у співавторстві із Заікою О., розглянуто стратегічні імплікації цифрових технологій для міжнародного менеджменту. Теоретичні підходи з цієї публікації стали основою для побудови цифрової архітектури управління зовнішньоекономічною діяльністю в межах дипломного дослідження.

Ще один аспект цифрової трансформації було проаналізовано у публікації «DEFI: інструмент цифрової трансформації держави», написаній у співавторстві з Доценко О., де розглядалися інноваційні цифрові інструменти в публічному секторі, зокрема діджитал-рішення, які частково адаптовані в дипломній роботі для підвищення прозорості операцій у ЗЕД підприємства.

Результати, пов'язані з антикризовим управлінням і адаптацією до зовнішніх викликів, були апробовані під час виступу на міжнародній конференції у доповіді «Адаптація стратегій мерчандайзингу під час гуманітарних криз». Ідеї гнучкого управління каналами збуту та цифрового

супроводу експортної діяльності, були розглянуті і співавторстві з Рожко В. та стали частиною рекомендаційного блоку дипломної роботи.

Також у межах IV Міжнародної науково-методичної конференції у співавторстві з Кудіною М. було представлено публікацію «Впровадження ERP систем для діджиталізації освітнього процесу», в якій детально аналізується досвід впровадження системи Odoo. Отримані у ході цієї роботи знання та технічні підходи були адаптовані до бізнес-кейсу ППВКФ «АСТРА» при побудові системи цифрової архітектури ЗЕД.

Таким чином, результати зазначених досліджень безпосередньо сприяли формуванню концептуальної, методичної та практичної бази кваліфікаційної роботи, підтверджуючи наукову послідовність та високий ступінь готовності здобувача до вирішення комплексних завдань у сфері цифрового управління зовнішньоекономічною діяльністю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність та роль діджиталізації у процесах управління зовнішньоекономічною діяльністю

Активний розвиток цифрових технологій і постійне зростання важливості інформаційно-комунікаційних систем призвели до докорінних трансформацій у багатьох галузях економіки, зокрема й у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентної боротьби та швидкої зміни кон'юнктури світових ринків саме діджиталізація процесів управління ЗЕД виступає каталізатором підвищення ефективності, прозорості й результативності зовнішньоекономічних операцій [1].

Діджиталізація (від англ. digitalization) переважно трактується як інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації з метою удосконалення бізнес-процесів, створення нових можливостей для розвитку та формування додаткової цінності для споживачів. Застосування цифрових технологій у ЗЕД охоплює:

- автоматизацію рутинних операцій і обмін даними між учасниками зовнішньоекономічних процесів (імпортерами, експортерами, логістичними компаніями, банками тощо);
- запровадження електронних систем митного контролю, ліцензування й сертифікації;
- використання глобальних цифрових платформ для маркетингу й просування товарів на зарубіжних ринках;
- впровадження сучасних ІТ-рішень для забезпечення прозорості транзакцій і покращення взаємодії з закордонними контрагентами [2, 3].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах діджиталізації характеризується:

1. Прискоренням обмінних процесів. Завдяки цифровим інструментам зменшується час на пошук партнерів, укладання контрактів та здійснення платежів.
2. Підвищеною прозорістю та підзвітністю. Сучасні цифрові платформи дозволяють контролювати переміщення товарів, їхнє походження та якість, а також значно знижують ризик шахрайства.
3. Оптимізацією бізнес-процесів. Інтеграція CRM-, ERP- та BPM-систем спрощує логістику, планування виробничих і збутових операцій, ведення документообігу в міжнародних компаніях [4, 5].
4. Трансформацією підходів до маркетингу. Інтернет-маркетинг, соціальні мережі, цифрові платформи B2B та B2C відкривають нові канали збуту і просування товарів на світових ринках [6].

Діджиталізація в зовнішньоекономічній діяльності є багатогранним процесом, адже цифрові технології не обмежуються програмним забезпеченням, вони змінюють всі аспекти діяльності підприємства. Впровадження діджитал-рішень зачіпає повний ланцюг створення вартості у ЗЕД – від попереднього аналізу ринків до підбору клієнтів, логістичного супроводу та післяпродажного обслуговування. Системність та необхідність цифрової трансформації зумовлені низкою чинників, які наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Чинники, що стимулюють діджиталізацію процесів у ЗЕД

Чинник	Прояв у ЗЕД	Результат
Технологічний прогрес	Швидке оновлення апаратного та програмного забезпечення, розширення доступу до хмарних сервісів	Зростання продуктивності, прискорення комунікацій
Зміна споживчих очікувань	Підвищення вимог до якості послуг і швидкості обслуговування, поширення омніканальності	Орієнтація на клієнта, розвиток експортних онлайн каналів

Чинник	Прояв у ЗЕД	Результат
Посилення конкуренції	Збільшення кількості гравців на глобальному ринку, необхідність відрізнятись від аналогів	Потреба у вдосконаленні бізнес-процесів, інноваціях
Державне та міжнародне регулювання	Нормативні акти щодо електронної комерції, персональних даних, електронних підписів (EU GDPR, eIDAS, закони України «Про електронну комерцію» тощо)	Стимулювання прозорості операцій, підвищення захисту даних

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 8]

Сучасний етап глобалізації висуває високі вимоги до швидкості та гнучкості бізнес-процесів, тому впровадження діджитал-рішень має комплексний вплив на управління ЗЕД: від дослідження нових ринків до післяпродажного обслуговування (схема на рис. 1.1).

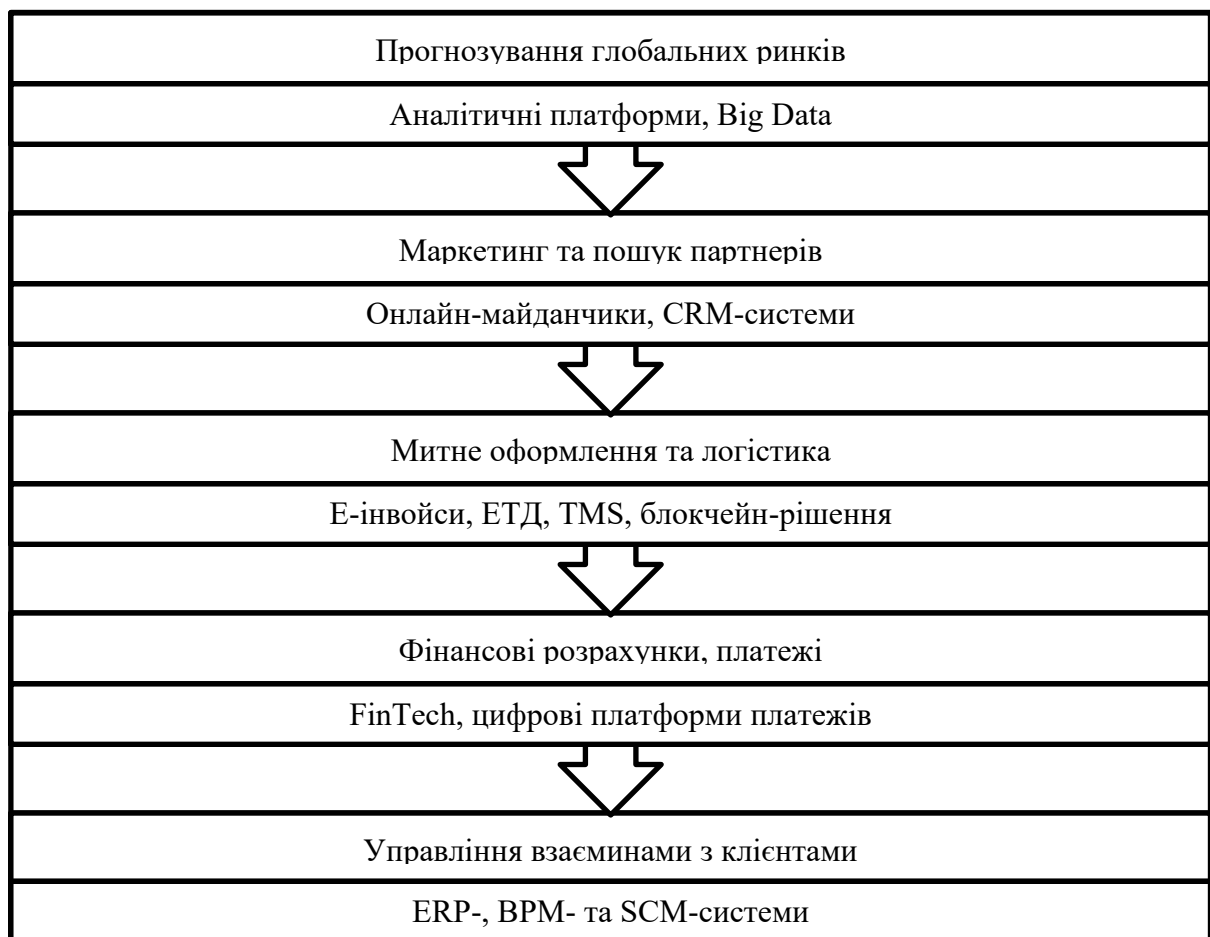


Рисунок 1.1 – Загальна модель впливу діджиталізації на управлінські процеси ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [6, 7]

Таким чином, діджиталізація управлінських процесів у сфері ЗЕД надає організаціям низку стратегічних переваг, а саме:

- скорочення часу та витрат на операційну діяльність;
- поглиблення інтеграції з міжнародними ринками та пошук нових каналів збуту;
- підвищення рівня конкурентоспроможності завдяки впровадженню інноваційних технологій та адаптації до сучасних тенденцій;
- зміцнення партнерських відносин із зарубіжними контрагентами завдяки прозорості взаємодії та швидкому обміну інформацією [9].

Водночас варто відзначити, що впровадження діджитал-інструментів у ЗЕД потребує врахування низки викликів, пов'язаних з інформаційною безпекою, захистом комерційної таємниці, підготовкою персоналу та організаційною культурою. Подолання цих перешкод стає можливим завдяки системному підходу до планування й реалізації проєктів цифрової трансформації, а також через формування необхідних професійних компетентностей у фахівців з менеджменту й міжнародних економічних відносин [10. 11].

Загалом, теоретичне обґрунтування сутності діджиталізації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає у розгляді діджитал-технологій як рушійної сили інноваційного розвитку підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку. У цьому контексті важливо поглиблено досліджувати основні поняття, принципи та інструментарій цифрової трансформації, а також моделі оцінювання її впливу на результати ЗЕД.

1.2. Теоретичні та методичні аспекти оцінки ефективності діджиталізації процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю

Діджиталізація процесів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) охоплює різні аспекти впровадження цифрових рішень, починаючи від організації обміну даними й завершуючи комплексною зміною бізнес-моделі підприємства. Для глибшого розуміння суті та методів оцінювання цифрових перетворень у цій сфері доцільно розглянути кілька ключових концептів та інструментів, а також проаналізувати, як саме вони вимірюють і демонструють ефективність трансформацій. До понять, які широко вживаються у літературі, належать:

1) Цифрова трансформація (digital transformation). Її можна розглядати як набір зусиль, спрямованих на зміну способу функціонування компанії через цифрові технології. Такі зусилля передбачають не лише встановлення програмного забезпечення чи переведення документації в електронний формат, а й докорінну зміну управлінських підходів, корпоративної культури та механізмів взаємодії зі стейкхолдерами (споживачами, партнерами, державними органами). У ЗЕД це особливо важливо, бо зовнішньоекономічні операції передбачають постійний контакт із закордонними учасниками, митними інстанціями та іноземними фінансовими організаціями.

2) Цифрові платформи (digital platforms). Вони виступають «інфраструктурою», на якій будуються транзакції, обміни даними та спільні проекти. У контексті ЗЕД платформа може бути базовим середовищем для розміщення пропозицій, маркетингових матеріалів, проведення платежів і навіть укладання офіційних договорів. Важливо, що такі платформи часто поєднують низку функцій: від аналітики й контролю логістики до фінансових сервісів. Завдяки цьому учасники зовнішньоекономічних процесів можуть заощаджувати час і ресурси, спираючись на єдиний цифровий простір комунікації [12].

3) Електронна комерція (e-commerce). Це ширше поняття, ніж просто онлайн-продаж. До e-commerce належать усі торгівельні операції, що реалізуються через цифрові канали: від вибору товару та його персоналізації – до оформлення платежу та логістичної підтримки. У ЗЕД такі операції часто набувають додаткових аспектів, пов'язаних із митними правилами, вимогами до міжнародних перевезень і дотриманням специфічних стандартів країн-імпортерів. Саме тому успіх у міжнародній електронній комерції залежить від злагодженості діяльності маркетингових, фінансових і юридичних підрозділів підприємства.

4) Інтегровані системи управління (CRM, ERP, BPM) – цифрові рішення для організації й контролю бізнес-процесів, координації відносин із клієнтами, оптимізації ланцюгів постачання тощо. Перераховані рішення взаємодіють між собою у межах єдиної цифрової екосистеми, надаючи комплексну підтримку більшості ключових процесів ЗЕД.

Таблиця 1.2 – Основні блоки діджитал-рішень у ЗЕД та їх призначення

Блок	Опис	Приклад застосування
CRM (Customer Relationship Management)	Системи управління клієнтською базою та контактами	Автоматизація комунікацій із покупцями, контроль угод і запитів
ERP (Enterprise Resource Planning)	Інтегрована платформа для керування ресурсами, виробництвом і фінансами	Планування потреб, управління запасами, операційна аналітика
BPM (Business Process Management)	Інструменти моделювання, оптимізації й контролю бізнес-процесів	Стандартизація процедури укладання ЗЕД-контрактів, виявлення «вузьких місць»
EDI (Electronic Data Interchange)	Механізми електронного обміну даними та документами між різними системами	Електронні інвойси, накладні, митні декларації
SCM (Supply Chain Management)	Програмні рішення для логістики та управління ланцюгом постачання	Планування міжнародних перевезень, відстежування вантажів, балансування запасів

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6]

Важливо не лише впровадити цифрові технології, а й виміряти, чи дають вони очікуваний ефект. Теоретичні підходи до оцінки діджиталізації в ЗЕД

часто базуються на концепції ефективного впровадження інформаційних технологій, яка зосереджується на таких показниках:

1. Рівень готовності підприємства до діджиталізації. Тут оцінюють ІТ-інфраструктуру (сервери, хмарні сервіси), навички персоналу (вміння працювати в електронних системах, базовий рівень цифрової грамотності) та злагодженість бізнес-процесів (чи є дублювання функцій, наскільки швидко відбувається передача інформації між відділами).
2. Ступінь проникнення діджитал-інструментів у різні функціональні сфери. Визначається, на яких етапах ЗЕД (маркетинг, логістика, митне оформлення тощо) цифрові рішення вже впроваджені та чи покривають вони повний ланцюг створення вартості. Наприклад, якщо підприємство активно застосовує EDI й SCM, але не має інтегрованої системи BPM, можуть лишатися «вузькі місця» у процесах узгодження документів.
3. Показники результативності. Вони слугують кількісним виміром успіху:
 - обсяги експорту (зокрема онлайн-експорту),
 - швидкість укладання й виконання міжнародних договорів,
 - витрати на логістику й оформлення документів,
 - задоволеність клієнтів, яка може виражатися у відсотку повторних замовлень чи відгуків.

У наукових працях, присвячених проблематиці цифрової трансформації, пропонується використовувати також інтегральні індекси, котрі дозволяють оцінювати загальний рівень діджиталізації шляхом поєднання кількісних і якісних показників (зокрема, швидкість реакції на запит партнера, % трансакцій, що відбуваються онлайн, чи навіть рівень зайнятості персоналу виключно «паперовою» роботою). Такі індекси привабливі тим, що згладжують різницю між різними аспектами діяльності, пропонуючи керівництву узагальнене число/індикатор, за яким можна оцінювати прогрес або порівнювати себе з іншими компаніями.

Об'єднавши понятійний апарат (цифрова трансформація, електронна комерція, інтегровані системи) з методологією (аналіз рівня готовності, ступеня проникнення та показників результативності), можна сформувати системний підхід, що:

- Виявляє слабкі місця у впровадженні IT-рішень у ЗЕД (наприклад, недостатнє навчання працівників, незахищеність документів, розрізненість CRM-ERP модулів).

- Відображає динаміку зростання. Якщо інтегральний показник діджиталізації рік у рік зростає, це свідчить про поліпшення внутрішніх процесів і збільшення рівня інноваційності компанії.

- Спрощує ухвалення управлінських рішень, бо керівники отримують зрозумілі, числові та якісні свідчення ефективності впровадження діджиталу. Отже, «ключові компоненти діджиталізації» – це не просто слова, а практичні опори, які дають змогу усвідомити, як глибоко цифрові рішення проникають у ЗЕД, наскільки вони оптимізують конкретні етапи зовнішньоторгівельної операції й чи сприяють збільшенню конкурентних переваг на глобальному ринку.

На основі такої оцінки підприємство може відкоригувати свою стратегію: додати CRM-функціонал, якщо існують проблеми з управлінням клієнтською базою, або посилити EDI для зручнішого обміну е-документами з іноземними партнерами, або ж інвестувати в BPM-інструменти, щоб позбутися дублюючих процедур і підвищити швидкість проходження «ланцюгів рішення» усередині структури.

Для оцінки ефективності діджиталізації управління ЗЕД застосовуються такі основні методичні підходи:

1. Метод аналітичних коефіцієнтів. Його сутність полягає у визначенні ключових коефіцієнтів, які відображають результативність діджитал-рішень у ЗЕД, зокрема:

- коефіцієнт скорочення часу на митне оформлення;

- коефіцієнт зменшення операційних витрат на логістику;
- рівень охоплення цифровими каналами збуту (відсоток продажів через е-комерцію). Перевагою методу є простота в розрахунку й можливість порівняння з нормативними значеннями чи середніми галузевими показниками. Недолік полягає у відсутності комплексного урахування всіх факторів та можливій суб'єктивності при виборі коефіцієнтів.

2. Інтегральний метод. Передбачає побудову інтегрального показника, що поєднує в собі декілька критеріїв оцінки діджитал-активності (технологічний рівень, маркетингову результативність, організаційні інновації тощо). Вагові коефіцієнти для кожного критерію встановлюються експертно або на підставі статистичних даних. Завдяки цьому методу досягається більш *повне* відображення результатів цифрової трансформації, проте він потребує глибоких досліджень і детальної методичної бази [13]. Такий метод вважається більш комплексним, хоча потребує значних зусиль при визначенні ваг і зборі даних. Нижче наведена формула розрахунку узагальненого інтегрального показнику оцінки діджиталізації (I_{ee})

$$I_{ee} = \sum_{k=1}^m w_k \times P_k, \quad (1.1)$$

де

P_k – індивідуальний показник рівня діджиталізації (наприклад, коефіцієнт автоматизації документообігу, коефіцієнт онлайн-продажів, відсоток електронних платежів),

w_k – ваговий коефіцієнт, що відображає відносну важливість k -го показника.

3. SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз у контексті діджиталізації ЗЕД. Ці методи дозволяють оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на впровадження цифрових рішень. За допомогою SWOT-

аналізу виявляються сильні й слабкі сторони підприємства щодо технічної та організаційної готовності до цифрової трансформації, а також можливості та загрози, пов'язані зі змінами у глобальному цифровому середовищі. PESTLE-аналіз розширює рамки, додаючи дослідження правових, екологічних та соціокультурних аспектів, що можуть як сприяти, так і перешкоджати діджиталізації. Недоліком зазначених підходів є відсутність кількісної оцінки, проте вони дають змогу сформувати загальне уявлення про пріоритети та ризики цифрової трансформації.

4. Процесний та компетентнісний підходи:

- Процесний підхід орієнтований на ідентифікацію ключових бізнес-процесів ЗЕД і визначення, на яких етапах потрібні діджитал-рішення (наприклад, у логістиці, веденні фінансової документації чи під час комунікації з клієнтами).
- Компетентнісний підхід наголошує на значущості людського фактора – рівні IT-компетентності працівників, здатності менеджерів приймати рішення у цифровому середовищі, готовності персоналу до постійного навчання та адаптації [14].

1.3. Нормативне регулювання діджиталізації зовнішньоекономічної діяльності на національному та міжнародному рівнях.

У контексті діджиталізації ЗЕД особливої уваги заслуговує міжнародно-правове регулювання та внутрішні нормативні документи, що визначають вимоги до електронних операцій, захисту даних, електронного документообігу й електронного підпису (табл. 1.3). Дотримання таких норм є обов'язковою умовою для забезпечення легітимності зовнішньоекономічних угод та мінімізації юридичних ризиків.

Таблиця 1.3 – Основні правові акти, що регулюють процеси діджиталізації ЗЕД

Рівень регуляції	Акти та норми	Сутність регулювання	Значення для учасників ЗЕД
Міжнародний	Угоди COT, регламенти ЄС (GDPR, eIDAS)	Електронна торгівля, захист персональних даних, електронний підпис	Розширення географії збуту завдяки єдиному цифровому середовищу, необхідність суворого дотримання вимог до конфіденційності та кібербезпеки
Національний (Україна)	Закон «Про електронну комерцію», «Про електронні довірчі послуги», підзаконні акти	Визнання юридичної сили е-документів, порядок застосування е-підпису	Зниження операційних витрат завдяки відмові від паперових процесів, прискорення комунікації з контрагентами та держорганами, юридичний захист е-угод
Галузевий	Стандарти мирного оформлення, інтеграційні програми державних органів (наприклад, «Єдине вікно»)	Сприяння прозорості й пришвидшенню ЗЕД-процедур	Скорочення часу на оформлення імпорту/експорту, підвищення прозорості та контрольованості ланцюга постачання, зменшення корупційних ризиків
Корпоративний	Внутрішні інструкції, політики безпеки даних і конфіденційності	Зниження ризиків витоку інформації, адаптація до світових стандартів	Адаптація внутрішніх процесів до світових практик, зниження ймовірності шахрайства чи витоку даних, формування довіри клієнтів і контрагентів

Джерело: складено автором на основі [7; 13;16; 17]

Дотримання міжнародних стандартів та нормативно-правових вимог є обов’язковою передумовою успішного застосування цифрових технологій у

процесі ЗЕД та формування належної довіри між учасниками ринку. Це також впливає на можливість реалізації концепцій Paperless Trade (безпаперова торгівля), Single Window (єдине вікно) та e-Customs (електронна митниця), що активно впроваджуються у провідних країнах світу.

Попри очевидні переваги, у наукових джерелах і практичних звітах виокремлюють низку проблем, котрі гальмують цифрову трансформацію ЗЕД:

1. Кадрова проблема. Брак фахівців, що поєднують компетенції у ЗЕД та ІТ-сфері.
2. Фінансовий компонент. Високі витрати на впровадження ІТ-інфраструктури, ліцензійне програмне забезпечення, навчання працівників.
3. Інерційність організаційної культури. Опір змінам з боку персоналу й керівників, недооцінка переваг діджиталу.
4. Правові бар'єри й кіберзагрози. Недостатня регламентація електронних операцій, потенційні ризики витоку комерційних даних, зокрема в міжнародних ланцюгах постачання.

Таблиця 1.4 – Порівняння потенційних переваг та ризиків діджиталізації в ЗЕД

Параметр	Переваги	Ризики
Продуктивність	Автоматизація та швидкість. Значне скорочення часу на опрацювання замовлень, мінімізація ручних операцій. Зменшення помилок. Завдяки електронному документообігу й автоматичному заповненню форм і шаблонів. Безперервність процесів. Цілодобове функціонування онлайн-систем дозволяє обробляти звернення клієнтів без затримок.	Залежність від ІТ-інфраструктури. Уразливість до технічних збоїв, обривів зв'язку, збоїв у програмному забезпеченні. Критичні зупинки. У разі відмови обладнання чи хмарного сервісу вся виробнича/збутова діяльність може зазнати втрат.
Взаємодія з партнерами	Прозорість транзакцій. Завдяки цифровому відстеженню й автоматичному інформуванню про статус поставок, оплат тощо.	Несумісність систем. Різні формати електронних документів, відсутність інтеграції

Параметр	Переваги	Ризики
	Прискорена комунікація. Миттєвий обмін документами (накладними, рахунками-фактурами), можливість онлайн-переговорів. Розширення кола контрагентів. Легкість пошуку постачальників і покупців на спеціалізованих B2B-платформах.	між CRM-, ERP- та SCM-платформами партнерів. Безпека передачі даних. Існує загроза витоку конфіденційної інформації, зокрема комерційної та особистих даних клієнтів.
Організаційна гнучкість	Масштабованість. Можливість швидко нарощувати обсяги діяльності, інтегруючи нові функції (логістичні, маркетингові тощо). Оперативний доступ до нових ринків. Використання онлайн-майданчиків, маркетплейсів, цифрових інструментів для аналітики. Зменшення бюрократії. Е-документообіг скорочує час на узгодження внутрішніх процедур і прискорює ухвалення рішень.	Опір змінам усередині компанії. Персонал може не мати достатньої мотивації або компетенцій для переходу на цифрові процеси. Кваліфіковані кадри. Виникає потреба в працівниках, що орієнтуються у міжнародній економіці та водночас володіють ІТ-навичками.
Фінансові показники	Зниження витрат. Оптимізація використання ресурсів, зменшення дублюючих функцій, швидке обчислення мит і податків. Зростання конкурентоспроможності. Завдяки кращому сервісу, прискореним розрахункам та економії часу й коштів. Приріст доходу. Розширення асортименту на онлайн-майданчиках і залучення нових клієнтів через електронні канали збуту.	Витратність впровадження. Придбання програмного забезпечення, обладнання, послуги хмарних сервісів, навчання персоналу. Фінансові втрати через помилки. Недостатня підготовка користувачів або збої можуть призвести до хибного нарахування податкових платежів, подвійних оплат тощо.

Джерело: складено автором за даними [8; 19]

Загалом діджиталізація у ЗЕД передбачає стратегічне оцінювання не лише корисних ефектів (зменшення витрат, пришвидшення, підвищення якості послуг), а і ймовірних ризиків (фінансових, організаційних, технічних). Лише врахування обох компонентів дозволяє комплексно керувати процесами

цифрової трансформації, уникаючи або мінімізуючи потенційні негативні наслідки.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичний аналіз сутності та ролі діджиталізації в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Встановлено, що діджиталізація виступає ключовим вектором інноваційного розвитку, який забезпечує:

- Прискорення обмінних процесів і взаємодії між усіма учасниками ЗЕД;
- Прозорість і відкритість транзакцій завдяки використанню електронного документообігу й електронних підписів;
- Оптимізацію бізнес-процесів і зниження операційних витрат через впровадження CRM-, ERP-, BPM-рішень;
- Підвищення конкурентоспроможності завдяки швидкій адаптації до світових трендів і розширенню каналів збуту.

Досліджено поняття «цифрова трансформація», «цифрові платформи», «електронна комерція» та інші суміжні категорії, а також розглянуто інструментарій для оцінки ефективності цифрової трансформації (аналітичні коефіцієнти, інтегральні підходи).

Зроблено висновок про доцільність комплексного підходу, що комбінує кількісні та якісні методи, зокрема інтегральний показник (формула 1.1) і процесний аналіз. З'ясовано також ключову роль нормативно-правового середовища (міжнародні угоди, законодавство України) в гарантуванні легітимності й безпеки електронних операцій у ЗЕД.

Водночас серед головних бар'єрів діджиталізації виділяються: дефіцит кваліфікованого персоналу, високі витрати на ІТ-рішення, опір змінам у компаніях, неповне правове регулювання та загрози кібербезпеки. Їх подолання вимагає узгоджених дій на макрорівні (державна політика), а також розробки чітких корпоративних стратегій цифрової трансформації.

Таким чином, теоретичний базис, сформований у даному розділі, є підґрунтям для подальшого аналітичного дослідження стану діджиталізації управлінських процесів у ЗЕД. У наступних розділах буде розглянуто практичне застосування цифрових інструментів на вітчизняних підприємствах, оцінено результати діджитал-проєктів і запропоновано шляхи вдосконалення цифрової трансформації в ЗЕД.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ППВКФ «АСТРА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство виробничо-комерційна фірма «АСТРА» є типовим прикладом регіонального суб'єкта малого бізнесу, що поєднує виробничу діяльність із зовнішньоекономічною орієнтацією. Діяльність підприємства здійснюється в межах Закарпатської області, з центром у місті Мукачево. Високий ступінь географічної інтеграції регіону в транспортну логістику Центральної Європи створює сприятливі умови для формування стабільних торгівельно-експортних каналів.

Підприємство функціонує на основі статуту, має всі необхідні дозвільні документи, є платником податку на додану вартість, здійснює регулярну звітність відповідно до чинного законодавства України. ППВКФ «АСТРА» спеціалізується на виготовленні широкого спектру продукції деревообробної та металообробної промисловості, що включає як побутову, так і промислову продукцію, яка має попит на ринку України й за її межами.

За роки діяльності підприємство сформувало власну виробничу екосистему, що включає:

- власні складські приміщення;
- деревообробні цехи із сушильними камерами;
- лінії складання меблів;
- зварювальні та лакофарбувальні ділянки;
- власну логістичну інфраструктуру з автомобільним транспортом.

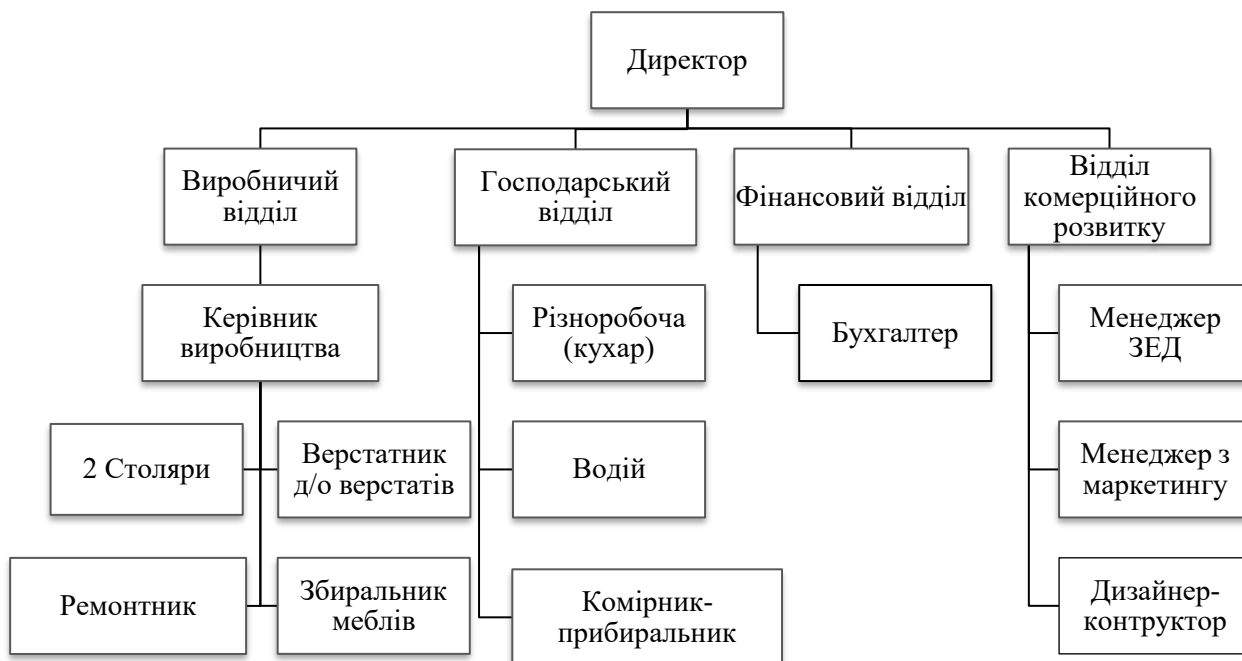


Рисунок 2.1 – Загальна модель впливу діджиталізації на управлінські процеси ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Організаційна структура ППВКФ «АСТРА» побудована на принципах функціонального управління з чітким розподілом обов’язків між основними підрозділами. Ключова роль у координації діяльності належить директору підприємства, який здійснює стратегічне та оперативне керівництво. Підпорядковані йому структурні одиниці охоплюють як адміністративні, так і виробничі напрями. Особливу увагу приділено сектору комерційного розвитку, який тісно взаємодіє з логістикою, маркетингом та фінансами. Виробничий блок інтегрує цехи, ремонтні служби та складські комплекси, забезпечуючи безперервність технологічного процесу. Така модель управління дозволяє оперативно приймати рішення, ефективно розподіляти ресурси та адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Щодо управлінської моделі, ППВКФ «АСТРА» дотримується збалансованої структури організації управління, у якій поєднуються елементи централізованого прийняття стратегічних рішень і делегування оперативних повноважень на рівень керівників структурних підрозділів. Усі ключові рішення, що стосуються зовнішньоекономічної політики, інвестицій, закупівель обладнання, фінансової звітності та співпраці з контрагентами, ухвалюються безпосередньо директором підприємства або за його прямого погодження. Водночас на рівні виробничих, бухгалтерських, логістичних та ЗЕД-відділів функціонує децентралізована система повсякденного управління, яка передбачає самостійне планування та виконання задач відповідальними особами [19].

Такий підхід дозволяє поєднувати стратегічну стабільність з тактичною гнучкістю, що особливо важливо для малого підприємства з експортною орієнтацією. У разі зміни попиту на зовнішніх ринках, появи нового замовника або форс-мажору на етапі логістики, управлінська команда здатна швидко реагувати, не втрачаючи часу на тривалі погоджувальні процедури. Це мінімізує бюрократичну складову, знижує транзакційні витрати та підвищує продуктивність управлінських рішень.

У системі управління підприємства домінують вертикальні канали комунікації, які забезпечують чітке підпорядкування, фіксацію завдань та відповідальності. Проте в межах окремих відділів запроваджуються також елементи горизонтальної взаємодії, зокрема між логістикою, ЗЕД і бухгалтерією, що є необхідним для синхронізації експортних процесів. На регулярній основі (1 раз на місяць) керівництво підприємства проводить аналіз ключових показників ефективності (КПІ), таких як: обсяги виробництва, рівень виконання замовлень, динаміка витрат, тривалість циклу «замовлення-виготовлення»

На відміну від більшості малих підприємств, орієнтованих переважно на внутрішній ринок, ППВКФ «АСТРА» з моменту свого заснування чітко позиціонувало себе як експортно-орієнтований виробник. Такий стратегічний

вектор діяльності зумовив суворі вимоги до якості продукції, відповідності міжнародним стандартам та гнучкості операційних процесів. Одним з основних викликів стало забезпечення конкурентоспроможності на ринку ЄС, що передбачає обов'язкову сертифікацію продукції, дотримання екологічних вимог і стандартизацію виробничих потужностей відповідно до норм ISO, CE, FSC та інших.

Власники ППВКФ «АСТРА» дотримуються стратегії помірної, але сталої зростання, яка передбачає поступове розширення ринків збуту, модернізацію обладнання, оновлення номенклатури продукції та впровадження цифрових інструментів у сфері менеджменту ЗЕД. Сировинна база підприємства базується переважно на високоякісній деревині порід «А» класу – бука, дуба, ясеня, яка закупається у ліцензованих постачальників з дотриманням вимог FSC. Це забезпечує не лише естетичну й експлуатаційну цінність готових виробів, але й підвищує їхню привабливість у вимогливих сегментах ринку (HoReCa, B2B-дизайн, корпоративні офіси).

Виробничо-комерційна діяльність ППВКФ «АСТРА» організована на принципах раціонального ресурсоспоживання, високого рівня екологічної відповідальності та соціальної орієнтації. Підприємство дотримується норм охорони праці, впроваджує енергоощадні технології (утилізація відходів, повторне використання тепла сушильних камер), а також регулярно проходить перевірки екологічних інспекцій та незалежних аудитів систем якості. Всі види продукції супроводжуються деклараціями відповідності, сертифікатами походження та експертними висновками, які визнаються в країнах ЄС. Така послідовна політика формує високий рівень довіри з боку міжнародних партнерів, підвищує інвестиційну привабливість підприємства та створює передумови для залучення довгострокових контрактів.

У структурі клієнтського портфеля підприємства переважають будівельні компанії, меблеві торгові мережі, готельні комплекси, а також дистриб'ютори меблевої фурнітури й промислового теплотехнічного обладнання. Виробництво зорієнтоване на високу гнучкість: поряд із серійною

продукцією, підприємство реалізує проекти індивідуального виготовлення меблів та дерев'яних конструкцій під специфікації замовника. Це дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, тенденції інтер'єрного дизайну чи потреби ринку малих архітектурних форм.

Уся товарна лінійка підприємства структурована відповідно до ключових виробничо-комерційних напрямів. Як відображено у таблиці 2.1 «Основні напрями продукції ППВКФ «АСТРА», діяльність підприємства охоплює десять взаємопов'язаних блоків – від виготовлення меблів і столярних виробів до експорту деревообробної продукції, надання логістичних послуг та виготовлення теплотехнічного обладнання. Це забезпечує комплексність пропозиції для замовників: наприклад, клієнт може одночасно замовити офісні меблі, отримати їхнє пакування, митне оформлення й транспортування до країни ЄС. Таким чином, АСТРА перетворюється з постачальника продукції на мультифункціонального партнера, що забезпечує повний цикл «виробництво – супровід – експорт». Завдяки цьому модель бізнесу підприємства має значний потенціал до масштабування та адаптації під різні сегменти міжнародного ринку.

Таблиця 2.1 – Основні напрями продукції ППВКФ «АСТРА»

№	Напрямок діяльності	Тип продукції	Основні споживачі
1	Виробництво меблів	Меблі для офісів, підприємств, торгівлі, готелів	Торгівельні мережі, B2B-клієнти, експортні партнери
2	Деревообробка	Балки, дошки, двері, вікна, будівельні конструкції	Будівельні компанії, приватні замовники
3	Теплотехнічна продукція	Радіатори, котли центрального опалення	Комунальні підприємства, будівельні об'єкти
4	Столярні вироби	Сходи, перегородки, панелі	Архітектурні бюро, дизайн-студії
5	Металообробка	Легкі зварні конструкції, ремонт вузлів машин	Виробничі об'єкти, власні потреби
6	Послуги обробки та ремонту	Технічне обслуговування устаткування, інженерні роботи	Локальні підприємства, деревообробні майстерні
7	Оптова торгівля	Деревина, меблі, будматеріали, фурнітура	Дистриб'ютори, експортери

№	Напрямок діяльності	Тип продукції	Основні споживачі
8	Зовнішньоекономічна діяльність	Експорт меблів, комплектуючих, дерев'яних виробів	Партнери з ЄС: Німеччина, Румунія, Словаччина
9	Виготовлення індивідуальних рішень для B2B	Спеціалізовані меблеві комплекти для офісів, кафе, готелів	HoReCa-сегмент
10	Супровідні послуги (логістика, пакування, дизайн)	Упаковка меблів для експорту, маркування, логістична документація	Логістичні фірми, партнери по ЗЕД

Джерело: систематизовано автором на основі [21]

Протягом останніх п'яти років експортна діяльність ППВКФ «АСТРА» характеризується системним нарощуванням обсягів поставок на зовнішні ринки. Це стало можливим завдяки укладанню стратегічних контрактів з іноземними партнерами, зокрема зі Словаччини, Німеччини та Румунії, а також завдяки вдосконаленню логістичних процесів, оптимізації виробничого циклу та розширенню номенклатури експортної продукції. У структурі постачань поступово зростає частка продукції з високим ступенем обробки – мольбертів, підрамників, укомплектованих меблевих рішень – що свідчить про еволюцію підприємства від постачальника сировини до виробника повноцінних товарів з доданою вартістю. Такий перехід вимагає глибшої технологічної інтеграції, підвищення кваліфікації персоналу та модернізації обладнання.

Особливої уваги заслуговує те, що ППВКФ «АСТРА» вдало адаптувалося до вимог міжнародних стандартів: всі експортні поставки супроводжуються сертифікатами FSC, деклараціями відповідності та пакувальними листами відповідно до стандарту Інкотермс. У 2023–2024 роках підприємство активно використовувало мультимодальні логістичні рішення, скорочуючи час доставки, оптимізуючи витрати й покращуючи сервісну складову. Також зросла роль електронного документообігу, що дозволило значно пришвидшити процес митного оформлення та уникати затримок під час перетину кордону.

Поступово змінюється і профіль зовнішніх замовників: якщо у 2020–2021 роках переважали оптові дистриб'ютори, то з 2022 року активізувалася співпраця з кінцевими споживачами (мережі художніх товарів, HoReCa, дизайн-студії), що дозволило підвищити маржинальність контрактів. Крім того, частина експортованої продукції вже виготовляється за індивідуальними кресленнями, що свідчить про гнучкість виробництва та здатність адаптуватися до вимог висококонкурентного європейського ринку.

Показником ефективності зазначених стратегічних дій є щорічне зростання фізичних обсягів експорту. Як можна побачити на рисунку 2.2, лише за період з 2020 по 2024 роки експортні обсяги зросли більш ніж утричі, що є результатом системної роботи над якістю, сервісом і довірою до бренду ППВКФ «АСТРА» на міжнародному ринку

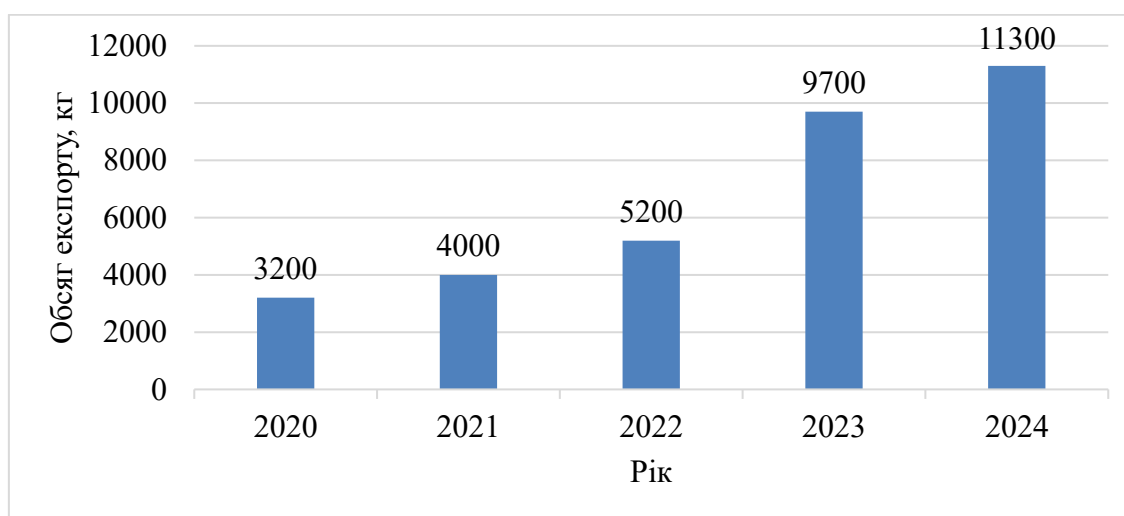


Рисунок 2.2 — Зростання фізичних обсягів експорту ППВКФ «Астра» (2020-2024)

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Структура доходів ППВКФ «АСТРА» чітко відображає її стратегічну орієнтацію на зовнішньоекономічні ринки. У 2023 році підприємство отримало понад 79% загального виторгу від зовнішніх контрактів, тоді як частка внутрішніх продажів склала менш як 21%. Така пропорція зумовлена

не лише високою конкурентоспроможністю продукції на міжнародних ринках, а й глибоким переорієнтуванням комерційної політики підприємства на експорт. У структурі доходів експортна виручка представлена переважно постачаннями пиломатеріалів, художніх виробів (зокрема підрамників і мольбертів), а також виробами деревообробки зі складовою високої готовності.

Натомість внутрішній ринок забезпечує базову стабільність – коштом дрібнооптових замовлень від регіональних партнерів та участі у місцевих тендерах (зокрема, на виготовлення меблів для шкіл, адміністрацій, медичних установ). Водночас підприємство поступово скорочує частку локального збуту, спрямовуючи вільні виробничі потужності на замовлення з ЄС, де маржинальність значно вища. Структура доходів формується як на основі серійного виробництва, так і на виконанні індивідуальних замовлень, що вимагає від підприємства високого рівня персоналізації виробничих процесів, гнучкості та наявності чітко організованого обліку.

Подібна структура – з переважанням експортної складової – вимагає не лише постійного моніторингу зовнішніх ринків і курсових коливань, а й адаптації до законодавчих та податкових змін як в Україні, так і в країнах-партнерах. З іншого боку, експортна модель дозволяє «Астрі» диверсифікувати ризики, розширювати ринки збуту та формувати сталу модель зростання в умовах глобальної конкуренції.

Також варто відзначити, що експортна діяльність займає суттєву частку у загальній структурі доходів підприємства. Як свідчить рисунок 2.3, у 2023 році частка експортної виручки у загальному доході сягала понад 79%, що дозволяє кваліфікувати підприємство як експортоорієнтоване. Така структура доходів формує підвищені вимоги до всіх ланок виробничо-логістичного ланцюга: гнучкості процесів, здатності адаптуватися до технічних специфікацій закордонного замовника, суворого дотримання термінів поставки та високого рівня комунікацій з іноземними партнерами. Крім того, домінування експорту передбачає сталу роботу з митними органами,

володіння стандартами сертифікації ЄС, оптимізацію пакування та розуміння транспортного законодавства в країнах призначення. У поєднанні з багатоступеневим контролем якості продукції, це забезпечує ППВКФ «АСТРА» високу репутацію серед європейських клієнтів і стабільне повторне замовлення з боку ключових контрагентів.



Рисунок 2.3 – Структура доходів ППВКФ «АСТРА» у 2023 році:
експорт і внутрішній ринок

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Згідно з аналізом комерційних інвойсів, митних декларацій та супровідної документації за 2023–2024 роки, експортна номенклатура ППВКФ «АСТРА» має чітко виражену спеціалізацію, що зосереджена на виробі художнього, меблевого та конструктивного призначення з високим ступенем готовності. Основну частку експорту становлять підрамники для художніх полотен із профілем 30 мм та 35 мм, які виробляються з високоякісної деревини, проходять повний цикл механічної обробки, торцювання та шліфування, а також мають спеціальні пази для безклеєвого збирання. Завдяки такій конструкції, продукція ППВКФ «АСТРА» має високий попит у

професійних студіях, художніх школах та серед рітейлерів товарів для творчості у країнах ЄС, зокрема у Словаччині, де підприємство має стабільного дистриб'ютора – ARTMIE spol. s.r.o.

Другою за значущістю позицією в експорті є мольберти типу Valeriano Boston – мобільні дерев'яні конструкції з бука, які мають регульовану висоту, шліфовану поверхню, додаткові полицки та металеві кріплення. Цей товар входить до асортименту професійного художнього обладнання та експортується партіями до 100 одиниць з упаковкою на піддонах. Продукція розрахована на кінцевих користувачів із сегмента HoReCa, заклади мистецької освіти, галереї, художні майстерні.

Також у структурі ЗЕД-продажів помітне місце посідають стругані пиломатеріали з торцевими з'єднаннями (pine planned lumber with end joints), які експортуються переважно до Румунії згідно з контрактом AST-PAL-2024-PURCH. Ця продукція класифікується як конструкторські елементи для подальшого використання у виробництві меблів та декоративних конструкцій.

Важливо зазначити, що експортна номенклатура сформована не лише з універсальних позицій, а й з індивідуальних комплектів, що виготовляються за специфікацією замовника (розміри, перетин, тип профілю, кількість деталей у наборі). Це дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до ринкових запитів та нарощувати частку у нішевих B2B-сегментах. Така товарна стратегія дозволяє ППВКФ «АСТРА» уникати цінової конкуренції з великими виробниками необробленої сировини й натомість займати стійкі позиції у категорії виробів з високою доданою вартістю.

Як свідчить рисунок 2.4, у структурі експортних поставок найбільшу питому вагу мають саме художні підрамники (разом понад 50%), на другому місці – мольберти (близько 20%), решту становлять дерев'яні комплектуючі й вузькоспеціалізовані замовлення. Такий розподіл відображає як виробничу гнучкість підприємства, так і його орієнтацію на креативні індустрії та ринки прикладного мистецтва.

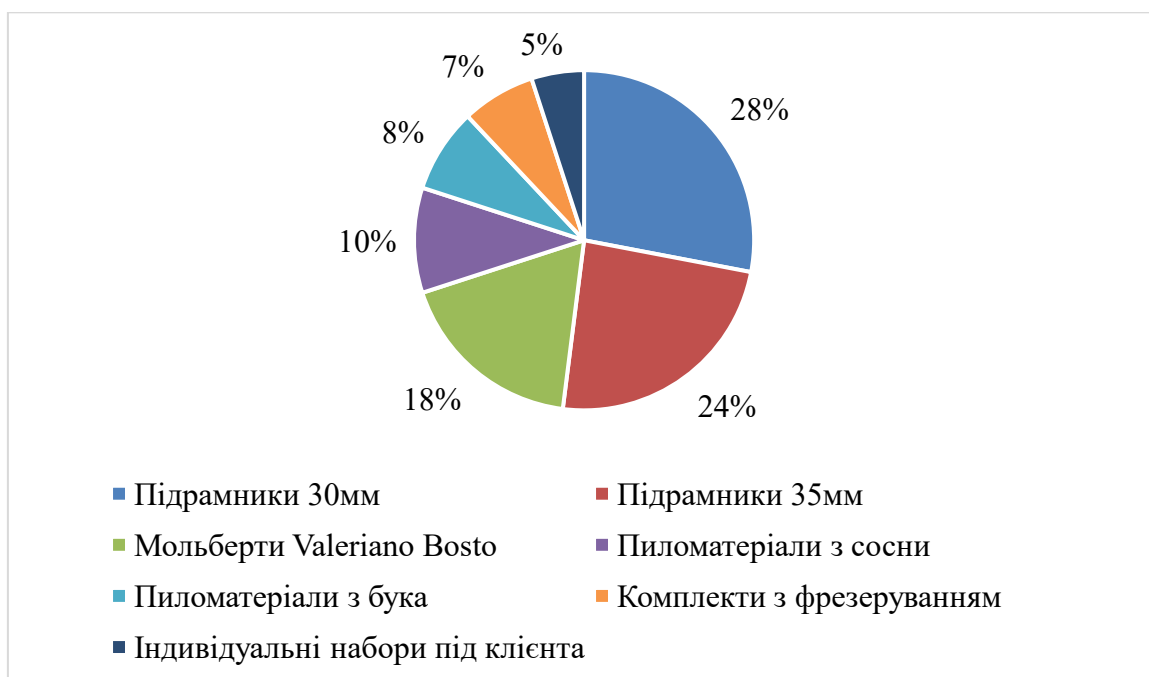


Рисунок 2.4 – Структура експортної продукції ППВКФ «АСТРА» у 2023–2025 роках

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Високий рівень диверсифікації асортименту в межах ЗЕД дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях і кон'юнктурі ринку, а стабільність обсягів свідчить про ефективність управління експортними операціями. Це підтверджує системність у підходах до зовнішньоекономічної діяльності та високу конкурентоспроможність підприємства на європейському ринку. Такий профіль діяльності вимагає високого рівня адаптації до цифрових технологій, які наразі впроваджуються частково.

Високий рівень диверсифікації асортименту в межах зовнішньоекономічної діяльності ППВКФ «АСТРА» є результатом цілеспрямованої політики підприємства щодо задоволення потреб різних сегментів європейського ринку – від оптових дистриб'юторів художніх матеріалів до дизайнерських студій та освітніх установ. Такий широкий асортимент, який включає як стандартизовані продукти серійного виробництва (наприклад, підрамники та мольберти), так і індивідуальні

замовлення, виготовлені згідно зі специфікаціями клієнтів, дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту, сезонну динаміку продажів і нестабільність у глобальних логістичних ланцюгах.

Стабільність обсягів експортних поставок, яку демонструє підприємство впродовж останніх років, є свідченням високої якості управління експортними операціями, передусім у сферах логістичного планування, клієнтського сервісу та адаптації продукції до вимог конкретного ринку. Підприємство оперує в умовах, де точність виконання умов контракту (час, об'єм, специфікація) є ключовим критерієм для повторних замовлень та формування довгострокових відносин з іноземними партнерами. Завдяки цьому ППВКФ «АСТРА» не лише зберігає стабільну клієнтську базу, а й успішно конкурує з більш потужними гравцями ринку за рахунок гнучкості та клієнтоцентричності.

Паралельно з операційним вдосконаленням у сфері ЗЕД підприємство послідовно працює над інтеграцією цифрових технологій у процеси управління експортом. Зокрема, здійснюється поступовий перехід до цифрового документообігу, впроваджуються програмні рішення для автоматизованої підготовки пакета митних документів, а також моделюються бізнес-процеси відповідно до нотації BPMN. Проте на теперішньому етапі цифрова трансформація відбувається переважно у фрагментарному форматі — окремі елементи обліку, логістики чи ЗЕД-планування реалізовані в Excel чи базових CRM-системах, без наскрізної інтеграції в єдину ERP-платформу.

Таким чином, системність у підходах до експортної діяльності поєднується із прагненням до технологічного оновлення, що в майбутньому створює передумови для автоматизації операцій, підвищення прозорості та масштабованості бізнесу. У своїй нинішній конфігурації ППВКФ «АСТРА» вже є конкурентоспроможним учасником європейського B2B-сектору, а завдяки подальшому інституційному й цифровому розвитку має потенціал до розширення на нові ринки та формування довгострокових партнерств з великомасштабними закупівельними структурами.

2.2. Аналіз стану діджиталізації процесів зовнішньоекономічної діяльності організації

У межах стратегічної орієнтації на експорт ППВКФ «АСТРА» стикається з об'єктивною потребою трансформації зовнішньоекономічної діяльності відповідно до вимог цифрової епохи. Ефективне управління експортними процесами у сучасних умовах неможливе без використання цифрових рішень, які забезпечують автоматизацію документообігу, відстеження логістичних операцій, інтеграцію облікових систем, електронну комунікацію з контрагентами та адаптацію до регуляторного середовища країн ЄС.

Станом на 2024 рік цифровізація зовнішньоекономічної діяльності підприємства залишається обмеженою, із чітко вираженими ознаками фрагментарного та неінтегрованого характеру. Попри експортну орієнтацію та високу частку ЗЕД у загальній структурі доходів, підприємство функціонує на основі застарілих або умовно адаптованих цифрових інструментів, які використовуються точково та не створюють єдиного інформаційного простору.

На практиці основними цифровими інструментами, що забезпечують операційний супровід ЗЕД, є:

- MS Excel – універсальний інструмент, який використовується для фіксації експортних замовлень, розрахунку вартості, ведення таблиць пакувальних листів і оформлення попередніх інвойсів. Проте ці дані не інтегруються у бухгалтерські чи логістичні платформи, що унеможливорює створення наскрізної аналітики;

- Електронна пошта (Gmail, Outlook) – основний канал комунікації з контрагентами, брокерами, логістичними компаніями, що використовується як засіб обміну документами та погодження умов. Через відсутність інтегрованих засобів документообігу листування зберігається розпорошено, що ускладнює пошук та архівацію контрактів;

- Скановані pdf-форми контрактів, рахунків-фактур, митних декларацій
- застосовуються для дотримання юридичних вимог, проте створюють надмірне навантаження на файлове сховище та не дозволяють структурованого аналізу даних;

- Файлове зберігання (локальне/Google Диск) – документи групуються за папками вручну, без можливості фільтрації за параметрами (дата, сума, код товару, країна призначення), що унеможлиблює швидкий доступ до потрібної інформації при аудитах або внутрішньому контролі.

Крім того, підприємство не використовує жодних інтегрованих CRM-або ERP-систем, що могли б об'єднати дані про експортні операції, логістику, фінансові розрахунки, податкове адміністрування, управління складом та обслуговування клієнтів у межах єдиної цифрової екосистеми. Це призводить до кількох критичних наслідків:

Високе навантаження на людський ресурс: кожна зовнішньоекономічна операція вимагає ручного опрацювання кількох документів, які створюються окремо, не перевіряються автоматично на помилки та не синхронізуються з фінансовими блоками.

Відсутність контрольних панелей для керівництва: немає автоматизованих візуалізованих дашбордів або систем попереджень, які б дозволяли оперативно відстежувати стан контрактів, суму дебіторської заборгованості чи динаміку надходжень у валюті.

Ризики втрати або дублювання інформації: через ручне введення даних та відсутність централізованої системи зберігання частина документації може зберігатися у вигляді чернеток, частина – у співробітників у пошті, а частина – в обмежено доступних локальних директоріях.

Низька аналітична здатність: дані про динаміку експортних обсягів, середню вартість продукції на експорт, кількість повторних контрактів або середній термін виконання замовлення неможливо згенерувати без додаткової ручної обробки. Це унеможлиблює побудову прогнозів, динамічних моделей продажів або стратегічного планування.

Таким чином, попри існуючу базову цифрову інфраструктуру, підприємство залишається на етапі цифрової ізоляції, де кожен блок функціонує автономно, без наскрізної інтеграції, унеможливаючи реалізацію сучасного підходу до управління ЗЕД як цілісною бізнес-системою. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог до швидкості обробки міжнародних контрактів така ситуація вимагає негайного перегляду технічної та інформаційної стратегії підприємства.

Для всебічної оцінки цифрової зрілості підприємства та виявлення вузьких місць у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно візуалізувати послідовність ключових операцій, які підприємство виконує на кожному етапі реалізації міжнародного контракту — від формування первинної комерційної пропозиції до остаточного надходження коштів. Така візуалізація дозволяє не лише структурувати логіку потоку ЗЕД-процесів, а й оцінити ступінь цифрового покриття кожного з них, зіставивши фактичні інструменти, що використовуються, з сучасними галузевими стандартами. Схематичне відображення етапів реалізації експортного контракту на підприємстві наведено на рисунку 2.5.

Особливо важливо підкреслити, що без наочного аналізу функціональних ланок складно визначити, які саме ділянки діяльності найбільше гальмують загальну ефективність. У випадку ППВКФ «АСТРА» така карта процесів демонструє, що лише окремі блоки зазнали часткової цифровізації, тоді як інші залишаються повністю аналоговими або залежать від ручного втручання. Як результат, маємо ситуацію, в якій навіть найефективніші рішення (наприклад, електронна комунікація з брокерами) не дають комплексного ефекту, оскільки не підкріплені автоматизованими діями в суміжних процесах (наприклад, цифрове формування інвойсів або автоматична логістична синхронізація).

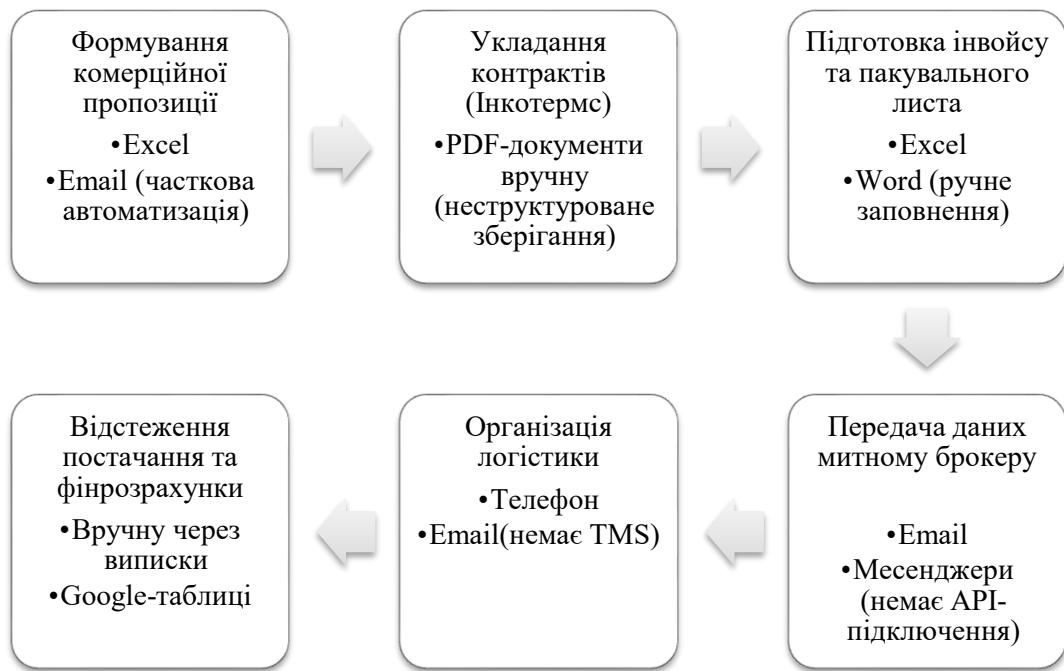


Рисунок 2.5 Схема основних етапів ЗЕД-процесу та рівень діджиталізації
ППВКФ «Астра»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Таким чином, карта процесів ЗЕД виконує не лише описову, але й стратегічну функцію: вона дає змогу виявити технологічні розриви, сформулювати технічні пріоритети цифрової трансформації та забезпечити логічну послідовність майбутніх дій, з урахуванням обмежених ресурсів малого підприємства.

Для отримання цілісного уявлення про якість цифрового середовища зовнішньоекономічної діяльності ППВКФ «АСТРА» було проведено функціонально-ризиковий аудит поточних цифрових інструментів, орієнтований на практичне використання систем, а не лише їх формальну наявність. Такий підхід дозволяє оцінити не лише «факт застосування», а і рівень покриття робочих процесів, чисельність персоналу, що залучений до ручної обробки та потенційні ризики, які виникають унаслідок недостатньої цифровізації. Це особливо важливо для малого підприємства, де людський ресурс є обмеженим, а відмова від автоматизації на критичних етапах може

призводити до порушення договірних термінів, втрати клієнтів або фінансових санкцій.

Нижче представлено таблицю 2.2, яка структурує основні цифрові та нецифрові рішення, що використовуються на різних ділянках ЗЕД, з аналізом їх ефективності та ступеня ризику.

Таблиця 2.2 – Рівень впровадження цифрових інструментів у ЗЕД ППВКФ «Астра» (функціонально-ризиковий аналіз)

Функція ЗЕД	Поточний інструмент	Рівець цифровізації	К-сть задіяних працівників	Потенційний ризик
Формування КП/оцінка	Excel + шаблони вручну	Низький	1	Середній (затримка відповіді клієнту)
Контрактування	Word / скановані PDF	Низький	1	Високий (неуніфікованість даних, пошукові втрати)
Оформлення інвойсів	Excel без перевірки	Середній	1	Високий (помилки у вартості/описі)
Узгодження логістики	Viber, Email	Низький	2	Середній (людський фактор, подвійне бронювання)
Митне оформлення	Email із брокером, вручну	Низький	1	Високий (помилки в кодах, уповільнення експорту)
Архівування ЗЕД-документів	Google Диск, без систематизації	Середній	2	Високий (відсутність фільтрації, дублювання)
Фінансове відстеження	Google Sheets	Середній	1	Середній (обмежена аналітика)
Клієнтська аналітика	Відсутня	Відсутній	–	Високий (втрата повторних продажів)

Джерело: розроблено автором на основі [20, 21]

Наявна конфігурація цифрових рішень на підприємстві формується стихійно й без узгодження між етапами зовнішньоекономічного циклу.

Цифрові інструменти застосовуються переважно в локальному форматі, без зв'язку між логістикою, документообігом, фінансами та аналітикою. На цьому етапі цифрові інструменти не лише слабо інтегровані, а й фрагментарно впроваджені, без урахування логіки наскрізного управління експортним циклом. У такому контексті актуальним є не просто перелік технічних прогалин, а глибоке виявлення системних, організаційних, інфраструктурних, кадрових та фінансових проблем, що перешкоджають цифровій трансформації.

Найбільш фундаментальною проблемою є відсутність формалізованого бачення цифрового розвитку ЗЕД у середньо- і довгостроковій перспективі. Підприємство не має внутрішньої політики або дорожньої карти цифровізації, яка б визначала пріоритетні напрями інвестування, цілі автоматизації, бажані результати й критерії їх досягнення. Відсутність чіткої стратегії призводить до спонтанного впровадження окремих інструментів – зазвичай не інтегрованих між собою, без подальшої масштабованості. У результаті, навіть наявні цифрові рішення (наприклад, електронні таблиці чи Google Drive) використовуються у вузькому функціоналі, що не відповідає сучасним принципам цифрового менеджменту в експортно орієнтованих компаніях.

Хоча підприємство має стабільну команду, рівень цифрової грамотності працівників, задіяних у зовнішньоекономічній діяльності, обмежується базовими навичками користування офісними програмами. У той час як сучасна ЗЕД-модель вимагає роботи з CRM-, TMS- та ERP-системами, хмарними сервісами, електронними каталогами, базами даних та митними порталами, персонал фактично не має доступу до спеціалізованого навчання. Що більше, на підприємстві відсутній відповідальний за цифрову трансформацію або бізнес-аналітик, який би координував зміни. Це унеможливорює інституційну підтримку діджиталізації та перешкоджає її органічному розвитку зсередини.

У межах ЗЕД на підприємстві відсутній єдиний цифровий простір, у якому логістика, фінанси, виробництво та відділ ЗЕД мали б синхронізований

доступ до даних. Це породжує інформаційну фрагментацію – кожен відділ працює з власними файлами, не маючи доступу до централізованої бази, що призводить до дублювання, втрат або запізнених оновлень. Наприклад, виробництво не отримує вчасно підтверджених технічних специфікацій із ЗЕД-відділу, а логістика – даних про фінансові обмеження. Усі ці проблеми коріняться не лише в технічних аспектах, а й у відсутності внутрішньої культури даних: звичка до усної передачі, ручного підтвердження чи оперування неофіційними таблицями є типовими проявами інформаційного розриву.

Переважна частина документів, пов'язаних із ЗЕД, зберігається у форматі PDF, Word або Excel на Google Диску чи у локальних папках. Відсутність сучасної інфраструктури – таких як хмарні сховища з можливістю фільтрації, системи електронного підпису, API-інтегровані сервіси митного декларування – є стримувальним фактором для зниження адміністративного навантаження та підвищення швидкості процесів. У разі зростання обсягів експорту, така технічна модель не масштабована й створює ризики колапсу в моменти пікових навантажень (наприклад, перед виставками або масовими відвантаженнями наприкінці кварталу).

Хоча підприємство в цілому демонструє зацікавленість у цифровізації, воно не має окремої статті бюджету, резервованої під IT-розвиток, що робить будь-яке оновлення залежним від поточної ліквідності. Це особливо актуально для малих компаній, де кожна інвестиція має миттєво демонструвати економічний ефект. Відсутність обґрунтованих розрахунків ROI від впровадження цифрових рішень та економії на адміністративному ресурсі заважає переконати власників у стратегічній доцільності автоматизації. У результаті ключові процеси залишаються «замороженими», навіть попри їхню критичність для конкурентоспроможності.

У сучасних умовах навіть базова присутність підприємства на платформах B2B (наприклад, Etsy Wholesale, Alibaba B2B, Ankorstore), у системах електронного обміну даними (EDI), митних інформаційних системах

(Єдине вікно) є необхідною умовою цифрової зрілості ЗЕД. Проте ППВКФ «АСТРА» залишається повністю виключеним із таких систем. Відсутність інтеграції обмежує видимість компанії на міжнародному ринку, не дозволяє брати участь у тендерах, уповільнює митне оформлення та позбавляє її конкурентних переваг перед іншими виробниками схожої продукції.

Щоб поглибити розуміння того, які саме етапи зовнішньоекономічної діяльності є найбільш вразливими в контексті цифровізації, доцільним є структурований огляд функціональних зон за критерієм «цифрової незрілості». Такий аналіз дозволяє оцінити не лише технічну забезпеченість окремих процесів, але й ступінь ризику, який виникає внаслідок низької автоматизації, фрагментованості або повної відсутності цифрових рішень.

У рамках цього підходу було сформовано матрицю вразливості ЗЕД-процесів ППВКФ «АСТРА», що охоплює ключові напрями роботи підприємства у сфері міжнародного співробітництва. Вона дозволяє не тільки ідентифікувати слабкі місця поточної моделі, а й сформулювати підґрунтя для розстановки пріоритетів у майбутній цифровій трансформації. Деталізований огляд представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця вразливості ЗЕД-процесів ППВКФ «АСТРА» за рівнем цифрової незрілості

Функціональний блок	Поточний стан	Ознаки вразливості	Критичність
Документообіг	Частково цифровий	Відсутність шаблонів, неструктурований архів	Висока
Контрактування	Ручне/паперове	Скановані PDF без захисту, немає систем пошуку	Висока
Логістика	Месенджери, Email	Відсутність трекінгу, затримки через неузгодженість	Середня

Функціональний блок	Поточний стан	Ознаки вразливості	Критичність
Митне оформлення	Email-обмін із брокером	Немає підключення до держсервісів	Висока
Звітність та фінанси	Google Sheets	Без автозв'язку з замовленням, обмежена аналітика	Середня
Клієнтська база	Відсутня CRM	Історія запитів не фіксується, немає сегментації	Висока
Виробниче планування (ЗЕД)	Excel-таблиці	Вручну копіюється з інвойсів	Середня
Безпека інформації	Відсутній контроль	Немає резервного копіювання, доступ із особистих акаунтів	Висока

Джерело: розроблено автором на основі [20, 21]

Низький рівень цифрової інтеграції ключових функцій зовнішньоекономічної діяльності формує широке поле операційних ризиків. Найбільшу вразливість демонструють ті елементи процесу, де відсутня стандартизація дій, накопичуються дублювання, або рішення приймаються на основі неактуальних чи розпорошених даних. Особливо це стосується контрактного супроводу, підготовки документів до відвантаження, обміну інформацією з митними брокерами, а також обліку взаємодії з клієнтами та партнерами. Такі ділянки характеризуються високим навантаженням на персонал, нестачею цифрового контролю та підвищеною імовірністю критичних помилок. Відсутність оперативної звітності та автоматизованих каналів обміну даними ускладнює прийняття рішень на рівні керівництва та перешкоджає формуванню адаптивної ЗЕД-стратегії. Як наслідок, підприємство залишається вразливим до зовнішніх коливань – від логістичних затримок до регуляторних змін, які потребують швидкої реакції в цифровому середовищі.

2.3. Обґрунтування цілей та стратегічних напрямів цифровізації зовнішньоекономічної діяльності

В умовах посилення глобальної конкуренції та зростання ролі цифрових технологій у міжнародній торгівлі, підприємства мають переглядати свої підходи до організації зовнішньоекономічної діяльності. Однією з ключових передумов для ефективної цифровізації процесів ЗЕД є наявність стратегічного бачення трансформації бізнес-моделі та впровадження інноваційних IT-рішень.

Як зазначено у звіті McKinsey, країни Центральної та Східної Європи мають значний потенціал для економічного зростання за умови активного впровадження цифрових інструментів у бізнес-середовище [25].

Успішне функціонування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) у цифрову епоху неможливе без чітко визначених орієнтирів цифрової трансформації. Для підприємства малого масштабу, яким є ППВКФ «АСТРА», особливо важливо мати конкретну і водночас адаптивну стратегічну модель, яка не лише відповідатиме реаліям ринку, а й відображатиме ресурсні обмеження, організаційну специфіку та кадровий потенціал.

На основі проведеного у попередніх розділах аналізу стану цифровізації підприємства, було сформульовано базові стратегічні цілі цифрової трансформації ЗЕД, які охоплюють не лише технічні аспекти автоматизації, а й питання управлінського моделювання, міжфункціональної координації, інформаційної прозорості та сталості процесів. Першим кроком у розробці рекомендацій стало структурування цілей цифровізації у вигляді цільового дерева, що забезпечує логічну послідовність – від загальної місії до операційних дій.

Цілі цифровізації зовнішньоекономічної діяльності ППВКФ «АСТРА»:

- Формування наскрізної цифрової моделі ЗЕД, що охоплює всі етапи – від надходження запиту клієнта до постачання та фінансового закриття контракту.

- Автоматизація процесів документообігу, особливо формування інвойсів, пакувальних листів, митних декларацій, сертифікатів походження та інших супровідних документів.
- Впровадження електронного архіву контрактів з функцією пошуку, фільтрації та доступу за рівнем відповідальності.
- Інтеграція CRM-системи для управління лідами, клієнтськими запитами, історією замовлень і прогнозами повторних продажів.
- Запуск дашбордів на основі КРІ ЗЕД, включаючи динаміку виручки, терміни логістики, кількість відкритих контрактів, дебіторську заборгованість.
- Підключення до державних та митних сервісів, таких як «Єдине вікно» для електронного декларування, е-сервіси сертифікації [23].

Кожна з цих цілей відповідає певному функціональному блоку, який на сьогодні перебуває в стані часткової або повної цифрової незрілості (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Відповідність стратегічних цілей цифровізації проблемним зонам функціонування ЗЕД

Стратегічна ціль цифровізації	Основна проблема, яку вона вирішує	Очікуваний результат
Наскрізна модель ЗЕД	Фрагментація між відділами	Єдиний цифровий цикл від замовлення до доставки
Автоматизація документообігу	Ручне створення інвойсів, дублювання, помилки	Прискорення оформлення та зменшення помилок
Електронний архів контрактів	Розрізнене зберігання, втрати даних	Швидкий пошук, юридична надійність
Впровадження CRM	Відсутність клієнтської бази, повторюваних продажів	Формування лояльності, прогнозування попиту
КРІ-дешборди	Відсутність контролю виконання контрактів	Управлінська прозорість, швидке прийняття рішень
Інтеграція з державними платформами	Повільне митне оформлення, ризики простоїв	Економія часу, відповідність регуляторним вимогам

Джерело: розроблено автором на основі [26, 27, 28]

У контексті реалізації вищезазначених цілей важливо правильно визначити черговість і ресурсну складність кожного кроку. Для цього проведено ранжування стратегічних напрямів за критеріями:

- очікуваний вплив на ефективність ЗЕД,
- складність впровадження (від 1 – легко, до 10 – складно),
- черговість реалізації (по кварталах).

Візуалізація стратегічних пріоритетів діджиталізації ЗЕД ППВКФ «Астра» представлена на рисунку 2.6.

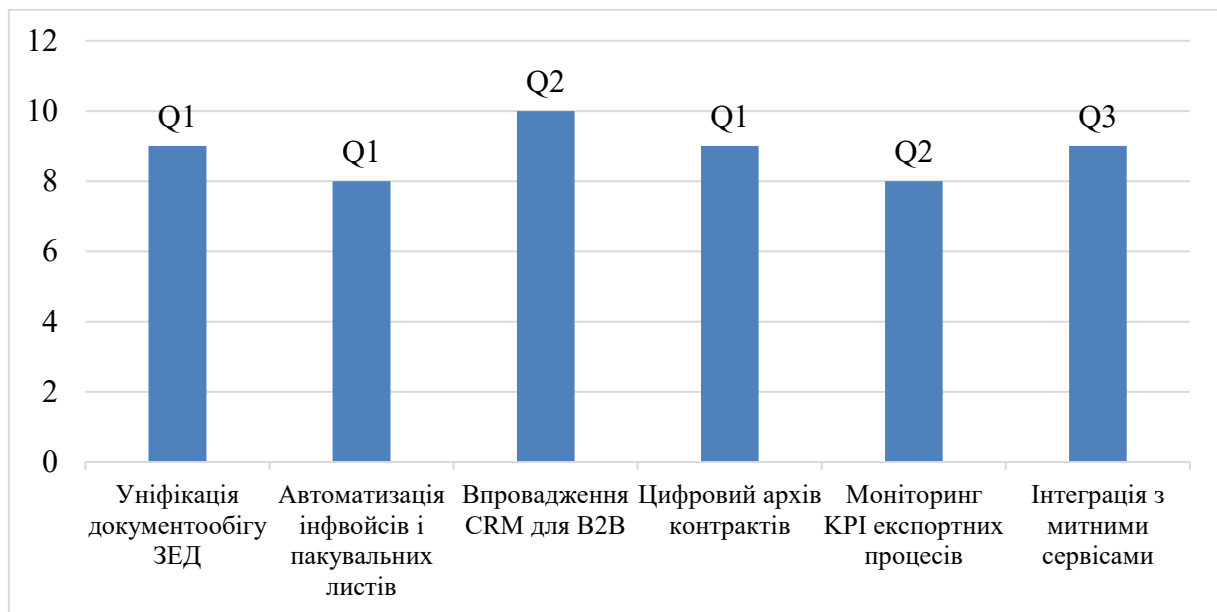


Рисунок 2.6 – Стратегічні пріоритети діджиталізації ЗЕД ППВКФ «Астра»

Джерело: розроблено автором на основі [26, 27, 28]

З діаграми видно, що найшвидший та найменш затратний ефект може бути досягнутий шляхом впровадження електронного архіву контрактів, автоматизованих шаблонів інвойсів і пакувальних листів, а також CRM-системи базового рівня з інтеграцією в Google Workspace або Bitrix24. Ці дії здатні забезпечити миттєве зменшення ручного навантаження, зниження кількості помилок і підвищення операційної прозорості.

Окрім технічного аспекту, ефективна цифровізація неможлива без зміцнення управлінських основ:

- Підприємству рекомендовано запровадити посаду «координатора цифрової трансформації ЗЕД», який відповідатиме за вибір рішень, координацію між відділами, підготовку документації та звітність.
- Необхідно ухвалити внутрішній регламент цифрової політики, що регламентуватиме правила збереження файлів, версій, іменування, доступу, підписів.
- Слід провести аудит цифрових навичок працівників і сформувати базову програму навчання – зокрема, користуванню CRM, Google Apps, Odoo, Zoho Docs.

2.4. Алгоритм побудови цифрової архітектури процесів ЗЕД на базі Odoo ERP

Інтеграція сучасної ERP-системи у процеси зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є ключовим кроком у напрямі підвищення ефективності, прозорості та масштабованості управлінських рішень. Для підприємства типу ППВКФ «АСТРА», яке має усталену експортну модель, але характеризується низькою цифровою зрілістю, оптимальним рішенням є впровадження модульної ERP-платформи, яка не потребує значного стартового капіталовкладення, є гнучкою в адаптації та дозволяє поетапно масштабувати функціональність. Такою платформою є Odoo ERP – умовно-бюджетне open-source рішення, що дає змогу покрити повний цикл експортного процесу без жорсткої залежності від ліцензійних витрат [29].

Процес управління експортними операціями передбачає декілька логічно послідовних етапів, зображених на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Схема процесу управління експортними операціями ППВКФ

«Астра»

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Для покриття цих процесів пропонується впровадження наступних модулів Odoo:

1. CRM – вхідна точка для обробки запитів клієнтів, створення лідів, комунікації;
2. Продажі – створення комерційних пропозицій, контрактів, підтвердження замовлень;
3. Документи – автоматичне формування інвойсів, пакувальних листів, митних декларацій;
4. Фінанси – облік надходжень у валюті, формування рахунків, зв'язок з банком;
5. Склад – контроль наявності товару, бронювання, відвантаження;
6. Митне оформлення – зв'язок з зовнішніми API, формування даних для податкових служб.

У межах загальної архітектури логіка експортного процесу в Odoo ERP реалізується у вигляді чіткої послідовності етапів, які узгоджено взаємодіють між собою. Для ілюстрації логіки такого наскрізного процесу управління експортними операціями, з урахуванням типового сценарію взаємодії функціональних блоків, побудовано додаткову візуалізацію на рисунку 2.8.

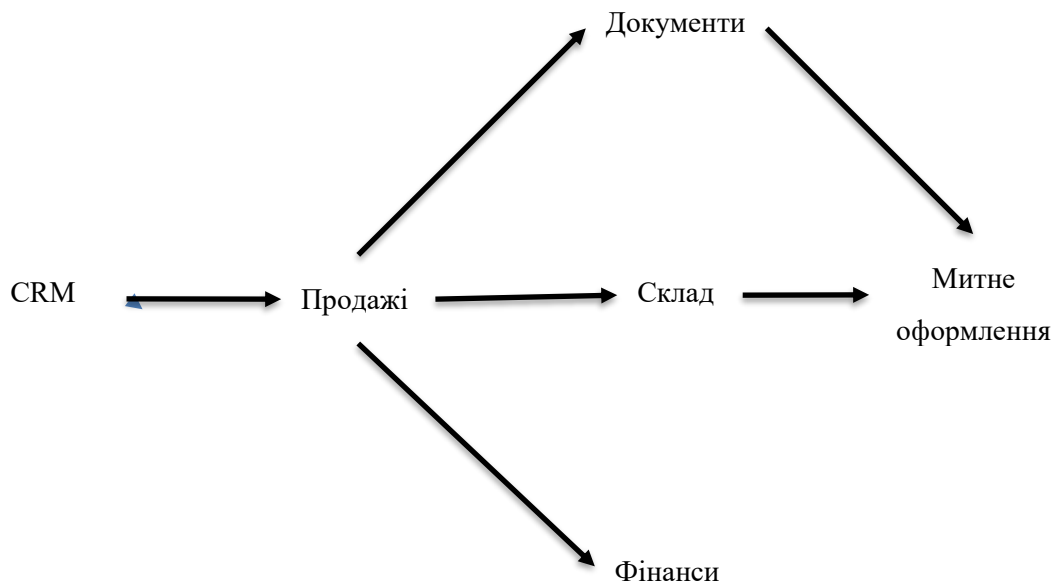


Рисунок 2.8 – Архітектура модулів Odoo ERP для цифровізації ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [29]

У цій системі всі модулі функціонують на основі єдиної бази даних, що забезпечує прозору логіку передачі інформації між підрозділами. Зв'язки між модулями реалізуються в Odoo за допомогою наскрізних дій:

- У CRM формується лід – створюється пропозиція у модулі «Продажі»;
- Після підтвердження пропозиції генерується інвойс і пакувальний лист у «Документах»;
- Система автоматично формує замовлення на складі, перевіряє залишки;
- Паралельно створюється запис про платіж, що інтегрується у «Фінанси»;
- Після відвантаження активується функція генерації митної декларації.

Наприклад, у випадку надходження запиту від постійного партнера зі Словаччини на партію художніх підрамників розміром 35 мм, замовлення фіксується у CRM з зазначенням специфікації, обсягів, умов доставки та терміну виконання. Менеджер одним натисканням формує комерційну

пропозицію, яка після погодження автоматично передається до модуля «Продажі». Після підтвердження угоди система самостійно створює інвойс, додає пакувальний лист, формує заявку на бронювання товару зі складу, генерує фінансовий запис про очікуване надходження валюти на рахунок, а після відвантаження – митну декларацію з урахуванням Інкотермс DAP. Усі дії синхронізовані, зберігаються в єдиній базі, доступні в архіві клієнта, а статус замовлення оновлюється в реальному часі.

Модуль «Документи» у системі Odoo дає змогу формувати інвойси, пакувальні листи, специфікації, митні декларації за шаблонами з можливістю автоматичного заповнення даних із угоди. Це істотно скорочує час на оформлення документів та знижує ймовірність помилок. Модуль «Склад» дозволяє бронювати продукцію, відстежувати її наявність та формувати внутрішні заявки. Модуль «Фінанси» забезпечує контроль надходжень, інтеграцію з рахунками в банках та аналітику дебіторської заборгованості. На завершальному етапі модуль «Митне оформлення» формує необхідні супровідні документи, у тому числі з урахуванням вимог Інкотермс та специфіки країни-імпортера.

Кожен модуль є повноцінною мікросистемою з власним інтерфейсом, але вони об'єднані єдиною базою даних і працюють як єдиний механізм. Це дозволяє уникнути дублювання, прискорити виконання контракту, зменшити ризики помилок та уніфікувати документообіг.

Така гнучка та водночас структурована модель дозволяє підприємству значно оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечити цілісність даних у рамках всієї системи. Завдяки модульності Odoo та їхній інтеграції на основі єдиної бази, будь-яка дія в межах одного етапу автоматично запускає наступні – без необхідності повторного введення інформації, перемикання між додатками чи залучення сторонніх ресурсів. Це створює передумови для повного переходу від фрагментарної моделі управління до автоматизованої, централізованої цифрової системи, що значно підвищує оперативність і контроль на кожному етапі експортної діяльності. Доцільність та ефективність

такого підходу чітко ілюструє порівняльний аналіз, представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняння поточної схеми ЗЕД та цифрової моделі на базі Odoo ERP

Функція ЗЕД	Поточна реалізація	Odoo - рішення	Переваги переходу
Збір запитів	Email, Viber, Excel	CRM-модуль	Структурована база клієнтів
Комерційна пропозиція	Word-файл	Модуль «Продажі»	Стандартизація та контроль версій
Формування інвойсів	Excel вручну	Автоматичне формування	Менше помилок, менше часу
Контроль запасів	Таблиці вручну	Модуль «Склад»	Автоматичне бронювання
Логістика	Viber, ручне листування	Сценарії відвантажень	Прозорість, трекінг
Митні документи	Створення PDF вручну	Генерація з шаблону	Швидкість і відповідність Інкотермс
Аналітика	Вручну у Google Sheets	Дашборди KPI	Оперативне управління

Джерело: розроблено автором на основі [21, 29]

Переваги впровадження Odoo для ППВКФ «АСТРА» полягають не лише в економії витрат і часу. Вони включають можливість хмарного або локального розгортання, адаптацію шаблонів під українські документи, сумісність із системами митного оформлення та повну інтеграцію з e-mail, API, PDF. Додатковою перевагою є open-source природа системи, яка дозволяє кастомізувати інтерфейси, звіти, дашборди без прив'язки до дорогих закордонних провайдерів.

Реалізація наскрізного процесу, проілюстрована на прикладі експортного замовлення підрамників до Словаччини, чітко демонструє практичну логіку роботи системи: від первинного запиту, що надходить через форму на сайті або e-mail, до підготовки повного пакета документів і звіту про доставку. Усі дії фіксуються, можуть бути відслідковані в CRM або фінансовому модулі, а цикл продажу значно скорочується.

Таким чином, цифрова архітектура Odoo дозволяє ППВКФ «АСТРА» повністю оновити модель управління зовнішньоекономічною діяльністю. Перехід від ручної обробки до автоматизованої, від ізольованих дій до інтегрованого ланцюга, від реактивного до проактивного управління створює передумови для зростання масштабів експорту, підвищення точності, юридичної відповідності та довіри з боку іноземних партнерів. Реалізація такої архітектури має стати базовим інфраструктурним кроком у загальній стратегії цифрової трансформації підприємства. Наступні кроки цифровізації повинні бути спрямовані на розширення онлайн-присутності, CRM-підтримку та аналітику клієнтської поведінки, що буде розглянуто у наступному підпункті.

2.5. Впровадження онлайн-каналів експорту та реалізація цифрової трансформації ЗЕД на ППВКФ «АСТРА»

Після побудови цілісної цифрової архітектури процесів ЗЕД на базі модульної ERP-системи Odoo, яка охоплює основні функціональні блоки – від CRM і продажів до складу, фінансів та митного оформлення – постає наступне завдання: забезпечити практичне наповнення цієї архітектури конкретними прикладними інструментами, орієнтованими на взаємодію з клієнтами, партнерами та ринками збуту. Зокрема, йдеться про створення зовнішнього інтерфейсу цифрової присутності ППВКФ «АСТРА», через який здійснюватиметься залучення замовників, формування лояльності, обробка запитів та подальше обслуговування експортних контрактів.

У цьому контексті особливу роль відіграє впровадження онлайн-каналів для експорту, які виступають одночасно вітриною, інструментом продажу і мостом між клієнтом та внутрішніми системами підприємства.

Першим і базовим каналом цифрової взаємодії є створення багатомовного сайту підприємства на платформі Odoo Website. Цей модуль дає змогу створити повноцінну електронну вітрину, яка міститиме:

- загальну інформацію про компанію (історія, сертифікати, логістика, географія поставок) (рис.2.9);
- каталог послуг та продукції з розбивкою за напрямками (кухні, дивани, підрамники, інші меблі) (рис.2.10);
- інтерактивну форму для надсилання запитів на комерційну пропозицію;
- розділ для дистриб'юторів (умови співпраці, бонуси, оптові пропозиції);
- модуль новин, що дозволяє інформувати партнерів про доступні послуги, нові продукти чи сертифікацію.

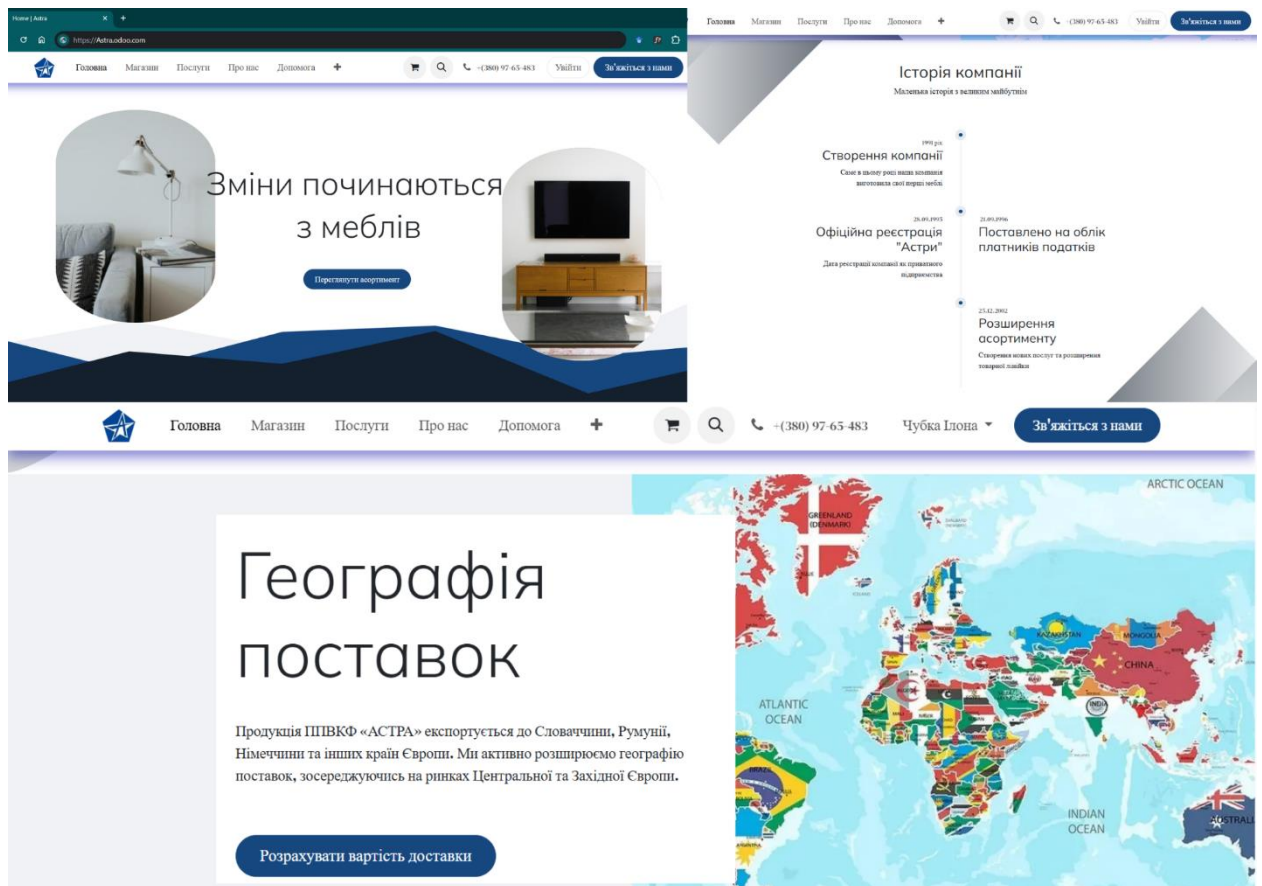


Рисунок 2.9 – Візуалізація головної сторінки сайту ППВКФ «Астра»

Джерело: розроблено автором на основі [29]

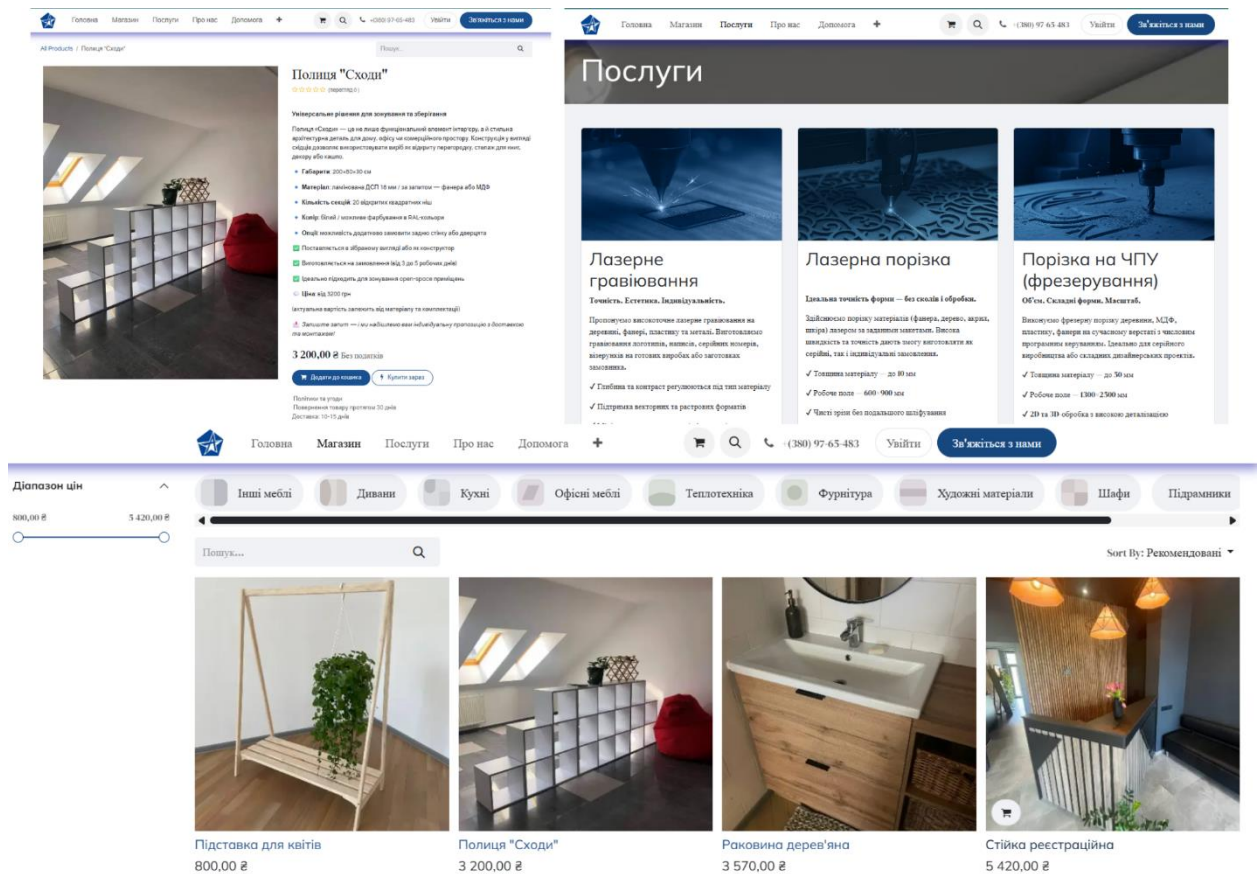


Рисунок 2.10 – Товарна пропозиція та інформаційна сторінка сайту ППВКФ «Астра»

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Ключовою перевагою використання Odoo Website є пряма інтеграція сайту з модулем CRM, що дозволяє автоматично перетворювати запити клієнтів у структуровані ліди – із збереженням контактних даних, параметрів замовлення та типу продукції. Таким чином, сайт виступає не лише інструментом представлення, а й каналом генерації попиту, який далі обробляється автоматизованою системою.

Модуль CRM в Odoo дозволяє структурувати, відслідковувати та аналізувати комунікацію з клієнтами на всіх етапах угоди. Кожен запит, що надійшов із сайту, e-mail або вручну доданий менеджером, створює візуальний лід на воронці продажів. Менеджери можуть:

- призначати відповідальних за угоду;

- фіксувати додаткову інформацію (мова спілкування, країна, митний код товару, особливі умови доставки);
- автоматично формувати інвойс, рахунок чи комерційну пропозицію;
- отримувати повідомлення про строки відповіді, очікування клієнта чи завершення дедлайнів.

Особливо важливою функцією є історія комунікацій, що дозволяє вивчати частоту звернень, відгуки клієнтів, повторні замовлення та, відповідно, формувати базу лояльних партнерів. У системі зберігаються всі документи, повідомлення, коментарі до угоди – що забезпечує прозорість і швидкість у прийнятті рішень.

Ще одним напрямом розвитку онлайн-каналів є інтеграція з міжнародними B2B-платформами, такими як:

- Ankorstore – для продажу меблів, мольбертів, художніх підрамників через дистриб'юторські мережі ЄС [30];
- Faire – маркетплейс для дизайнерських брендів [31];
- Alibaba B2B – найбільша у світі платформа для експорту оптових партій [32].

Публікація продукції на цих майданчиках розширює географію збуту, дозволяє тестувати нові ніші, отримувати пряму зворотну реакцію клієнтів і брати участь у запитах на великі поставки без посередників. Крім того, ці платформи дають можливість створення електронного шоуруму, генерації аналітики та реклами без потреби у власному рекламному бюджеті.

Підключення до маркетплейсів може бути реалізоване через ручне завантаження карток товарів, або – при розширенні ресурсів – через інтеграцію через API та автоматичну синхронізацію даних із сайту та ERP.

Створення зовнішніх онлайн-каналів – це лише один із компонентів повноцінної цифрової трансформації. Щоб забезпечити наскрізне управління експортною діяльністю, потрібно інтегрувати інструменти фронт-офісу (сайт, CRM) із внутрішніми модулями ERP: продажами, логістикою, фінансами,

складом, документообігом та аналітикою. Така інтеграція дозволяє уникнути дублювання дій, помилок у документах, затримок у логістиці та втрати даних.

У Odoo цей процес реалізується через логіку автоматичного передавання даних між модулями. Наприклад:

- Лід, створений у CRM, після погодження клієнтом автоматично перетворюється в угоду в модулі “Продажі”;
- після підтвердження угоди формується інвойс (у «Фінансах») та пакувальний лист (у «Документах»);
- далі система бронює товар на складі, контролює наявність та ініціює логістичну заявку;
- паралельно відображається очікуване надходження коштів і генерується митна декларація з автоматичним підбором кодів товару.

Особливо важливо, що всі модулі працюють на спільній базі даних: менеджери бачать статус оплати, логіст – статус складу, а фінансист – стан взаєморозрахунків.

Для прикладу, у разі отримання запиту зі Словаччини на партію мольбертів типу Valeriano Boston, цикл виглядатиме так:

1. Клієнт залишає запит через сайт → лід автоматично потрапляє в CRM;
2. Менеджер генерує пропозицію → клієнт погоджує → система створює інвойс;
3. Зі складу бронюється продукція → готується партія → оформлюється логістичний маршрут;
4. Митна декларація формується в системі, документи надсилаються брокеру;
5. Дані про оплату фіксуються у фінансовому блоці → оновлюється статус.

Цей процес не потребує Excel, Viber або перенесення даних вручну. Усе діє як єдиний механізм, і жоден етап не випадає з контролю.

Щоб запровадити таку модель управління, потрібно поетапно інтегрувати всі модулі в логічній послідовності – з урахуванням ресурсів, навчання персоналу, технічної адаптації. Для цього розроблено дорожню

Джерело: розроблено автором на основі [25, 28, 29]

Впровадження наскрізної цифрової моделі в зовнішньоекономічну діяльність потребує не лише технічного налаштування, а й постійного моніторингу, який дозволяє виявляти вузькі місця, вимірювати динаміку змін і коригувати стратегію впровадження.

На ППВКФ «АСТРА» рекомендовано використовувати чотирирівневу систему оцінки ефективності цифрової трансформації, яка охоплює:

1. Операційний рівень:

- середня тривалість циклу «запит → інвойс»;
- кількість помилок у документах;
- відсоток контрактів, оброблених без втручання бухгалтера або логіста.

2. Фінансовий рівень:

- швидкість надходження оплат;
- обсяг дебіторської заборгованості;
- зниження адміністративних витрат.

3. Клієнтський рівень:

- кількість повторних замовлень;
- відгуки та рейтинг на маркетплейсах;
- частка лідів, які перетворились на контракт.

4. Аналітичний рівень:

- частка експортних операцій із повною цифровою підтримкою;
- кількість автоматизованих функцій;
- використання CRM-аналітики для планування.

На основі цих критеріїв формується матриця результативності, яка дозволяє оцінити як прямі (час, помилки, витрати), так і непрямі ефекти (якість взаємодії, імідж, довіра). Як свідчить таблиця 2.7, цифровізація зовнішньоекономічної діяльності ППВКФ «АСТРА» може демонструвати зростання ключових показників ефективності вже у перші місяці після

впровадження ERP-моделі. Очікуване покращення охоплює як операційні, так і фінансові аспекти, сприяючи загальному підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.7 – Очікувані результати цифрової трансформації ЗЕД ППВКФ «АСТРА»

Показник	Стан до впровадження	Очікуваний результат після впровадження	Опис ефекту
Середній цикл обробки замовлення	4–5 робочих днів	1–2 робочі дні	Завдяки автоматизації документообігу та CRM
Кількість помилок у інвойсах (щомісяця)	5–7 випадків	0–2 випадки	За рахунок шаблонізації та автозаповнення
Час підготовки митних документів	6–8 годин	1–2 години	Завдяки модулю митного оформлення Odoo
Швидкість відповіді клієнту (середня)	1–2 доби	до 2 годин	Через CRM-модуль і автоповідомлення
Частка повторних замовлень	45%	>70%	Завдяки покращеному клієнтському сервісу
Рівень дебіторської заборгованості	нестабільний	знижений на 20–25%	Через автоматичне нагадування та аналітику

Джерело: розроблено автором на основі [21, 26, 29]

Крім того, цифровізація сприяє формуванню нової управлінської культури: завдяки дашбордам керівництво має змогу в реальному часі відстежувати статус угод, обсяги експорту, навантаження на персонал та критичні точки в логістиці. Це робить управління ЗЕД не реактивним, а проактивним – тобто здатним попереджати ризики, а не лише фіксувати їх за фактом наявності.

Висновки до розділу 2

Аналіз стану цифровізації процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю на прикладі ППВКФ «АСТРА» засвідчує наявність суттєвого розриву між ринковим потенціалом підприємства та рівнем розвитку його цифрових систем. Попри високий ступінь операційної гнучкості, багатокомпонентну структуру ЗЕД, активну присутність на зовнішніх ринках і визнану якість продукції, внутрішні механізми супроводу експортної діяльності функціонують переважно у ручному режимі. Поточний стан цифрового середовища позначений ізольованістю процесів, технічною розрізненістю інструментів, відсутністю стандартизованих рішень та недостатнім рівнем аналітичної прозорості.

Особливо критичною є ситуація у сферах контрактного супроводу, документообігу, логістичного відстеження, клієнтської взаємодії та митного адміністрування. Практично всі ці компоненти функціонують поза межами автоматизованого контролю, з опорою на ручне введення даних, локальні таблиці, неструктуровані PDF-документи та фрагментарну електронну комунікацію. Такий підхід створює високе навантаження на персонал, істотно знижує оперативність, ускладнює внутрішній контроль і збільшує ризик помилок, особливо при зростанні кількості одночасних експортних операцій.

Відсутність централізованої ERP- або CRM-системи, єдиного хмарного архіву та синхронізованого обліку замовлень обмежує здатність підприємства ефективно управляти контрактами, оперативно формувати пакети експортних документів, відстежувати виконання зобов'язань перед клієнтами та забезпечувати прозору фінансову аналітику. Слабкість технічної бази доповнюється управлінськими бар'єрами: на підприємстві не передбачено функціональної посади, відповідальної за цифрову трансформацію, немає внутрішньої IT-стратегії, окремого бюджету на впровадження цифрових інструментів або системного навчання персоналу.

У структурі внутрішніх загроз виокремлюється й відсутність внутрішньої культури обігу даних. Зокрема, обробка замовлень часто здійснюється через неуніфіковані файли, без шаблонізації процесів, із залежністю від конкретних виконавців, що підвищує вразливість у разі зміни персоналу або зростання кількості клієнтів. Усе це суттєво обмежує гнучкість та швидкість адаптації підприємства до змін у регуляторному середовищі, потребах іноземних замовників чи логістичних вимогах європейських постачальників.

Зовнішня ізоляція також залишається одним із найбільших бар'єрів: ППВКФ «АСТРА» не підключене до міжнародних B2B-платформ, не використовує інтегровані сервіси електронної митної взаємодії та не має цифрового профілю в системах електронного торгівельного середовища. Відсутність зовнішньої інтеграції зменшує відкритість підприємства для потенційних партнерів, знижує його рейтинг як постачальника й ускладнює участь у міжнародних контрактах, де вимагається електронний обіг даних у форматах EDI або API.

Отже, навіть за наявності сильної матеріально-технічної бази, сформованої виробничої екосистеми та стабільного експорту, подальший розвиток підприємства суттєво залежатиме від здатності модернізувати управлінські, операційні й аналітичні механізми на основі цифрових рішень. Виявлені у розділі проблеми носять не лише технічний, а насамперед системний характер – вони вимагають комплексного підходу до цифрової трансформації, що має охопити процеси, персонал, культуру даних і зовнішню інтеграцію. В іншому разі стратегічні переваги підприємства можуть бути нівельовані нестачею гнучкості, оперативності та технологічної відповідності сучасним вимогам міжнародного ринку.

Сформовані рекомендації становлять комплексну систему практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня цифрової зрілості зовнішньоекономічної діяльності ППВКФ «АСТРА». Зазначені стратегічні цілі цифрової трансформації відповідають актуальним викликам, з якими

стикається підприємство, та охоплюють ключові напрями: наскрізну автоматизацію експортного циклу, уніфікацію документообігу, покращення взаємодії з клієнтами, впровадження аналітики та забезпечення нормативної відповідності.

Розроблена цифрова архітектура на базі ERP-системи Odoo дозволяє створити єдиний інформаційний простір, у межах якого всі модулі – CRM, Продажі, Документи, Фінанси, Склад, Митне оформлення – працюють синхронізовано, з використанням єдиної бази даних. Продемонстрований кейс експортного замовлення до Словаччини ілюструє реальну ефективність такого підходу: від моменту отримання запиту до оформлення митних документів усі дії автоматизовані, прозорі та контрольовані.

Особливе значення має впровадження онлайн-каналів експорту: створення багатомовного сайту, підключення CRM до вхідних запитів, вихід на міжнародні маркетплейси. Це не лише посилює присутність бренду на зовнішніх ринках, а й дозволяє систематизувати обробку лідів, оптимізувати логістику та скоротити фінансові ризики. Запропонована дорожня карта трансформації дозволяє поетапно реалізувати всі кроки з урахуванням доступних ресурсів та кадрового потенціалу.

Очікувані результати цифровізації підтверджують високу ймовірність досягнення відчутних покращень в операційній діяльності, фінансовому контролі та рівні клієнтського сервісу. Зниження кількості помилок, скорочення часу обробки замовлень, зростання повторних угод та підвищення прозорості управління є беззаперечними перевагами обраної моделі.

Загалом, цифрова трансформація ЗЕД на ППВКФ «АСТРА» має потенціал не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й створити конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Запропоновані рішення є практичними, економічно доцільними та адаптованими до масштабів і специфіки підприємства. Успішна реалізація цієї стратегії стане фундаментом для сталого зростання експорту, укріплення партнерських зв'язків та формування репутації інноваційно орієнтованого бізнесу.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах цифровізація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) перестала бути виключно модним трендом і перетворилася на необхідний інструмент для забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості бізнесу. Кваліфікаційна робота, виконана на прикладі Приватного підприємства виробничо-комерційної фірми «АСТРА», дозволила не лише теоретично окреслити ключові аспекти діджиталізації ЗЕД, а й розробити та апробувати на практиці комплексну модель цифрової трансформації, адаптовану до реалій українського малого бізнесу. У цих висновках узагальнено всі отримані результати та досягнуті результати, які свідчать про доцільність, ефективність і значущість запропонованої методології.

Перш за все, теоретичний блок дослідження продемонстрував, що поняття «діджиталізація» у контексті ЗЕД слід розглядати значно ширше, ніж тільки як запровадження новітніх ІТ-рішень у маркетингових чи виробничих процесах. Замість цього необхідно виходити із концепції наскрізного охоплення цифровими технологіями всіх функціональних зон підприємства: від первинного отримання запиту клієнта до завершального фінансового розрахунку за виконаний контракт. В рамках роботи було систематизовано ключові складові цифрової екосистеми ЗЕД: CRM-системи як базис для управління взаємовідносинами з клієнтами та побудови ефективної комунікації; ERP-платформи, що об'єднують у собі інтегровані модулі для управління ресурсами, фінансами, складськими резервами та логістикою; BPM-інструменти, які дають змогу формалізувати й оптимізувати внутрішні бізнес-процеси; EDI-технології для стандартизованого й безпаперового обміну даними між контрагентами; SCM-рішення, що забезпечують прозоре планування й контроль ланцюжка постачання; а також модулі e-commerce, які відкривають додаткові канали продажу через глобальні цифрові платформи. Поєднання цих компонентів у рамках єдиної цифрової стратегії дозволяє

отримати синергетичний ефект, який значно перевищує сумарний результат від окремих точкових впроваджень.

Узагальнення наукових джерел і практичного досвіду свідчить, що на сучасному етапі розвитку ринків цифрова трансформація ЗЕД має відбуватися за двома ключовими напрямками: по-перше, шляхом активного залучення інтегрованих ІТ-рішень, а по-друге, через побудову внутрішньої культури роботи з даними та інформаційної прозорості. У цьому контексті було обґрунтовано комплекс методів оцінювання ефективності діджиталізації, який включає використання аналітичних коефіцієнтів (наприклад, коефіцієнт скорочення часу на митне оформлення чи зменшення операційних витрат), інтегральний підхід із визначенням вагових коефіцієнтів для окремих критеріїв (що дозволяє отримати єдиний узагальнений індикатор цифрової зрілості), а також процесний і компетентнісний підходи, які зосереджуються відповідно на оптимізації бізнес-процесів та підвищенні кваліфікації персоналу. Такий підхід надає змогу не лише формально визначити рівень готовності підприємства до діджиталізації, але й практично спланувати кроки поступового розгортання цифрових рішень із урахуванням реальних ресурсних та організаційних обмежень.

Другий важливий результат дослідження полягав у детальному аналізі чинників, які стимулюють та одночасно стримують процеси діджиталізації ЗЕД на національному та корпоративному рівнях. Було встановлено, що на національному рівні основними драйверами є міжнародні нормативні акти та регламенти (GDPR, eIDAS, Угоди СОТ, «Єдине вікно»), а також локальні закони України («Про електронну комерцію», «Про електронні довірчі послуги»), які сприяють правовому закріпленню електронного документообігу, захисту персональних даних та запровадженню безпаперових процедур. Водночас на корпоративному рівні головними бар'єрами стають відсутність внутрішньої політики та культури даних, дефіцит ІТ-компетентності персоналу, недостатня кількість фінансових ресурсів, інерційність організаційних структур та побоювання щодо кібербезпеки. Ці

висновки підтверджуються як літературними джерелами, так і результатами функціонально-ризикового аудиту, проведеного в «АСТРІ». Виявлено, що безпосередньо на процеси діджиталізації впливають дефіцит фахівців, високі витрати на IT-інфраструктуру та програмне забезпечення, а також побутові звички працівників, які звикли працювати з паперовими документами або локальними таблицями.

На практичному рівні дослідження здійснило глибоку оцінку цифрової екосистеми ППВКФ «АСТРА». Було встановлено, що у поточному стані підприємство використовує набори фрагментарних рішень: MS Excel для первинного обліку замовлень, Google Drive для зберігання документів, Viber та email для узгодження логістики та контрактів, а також скановані PDF-форми для митних декларацій та інвойсів. Усі ці інструменти працюють автономно, не інтегруючись у єдину систему, що призводить до низки негативних наслідків: дублювання даних, тривалих затримок при пошуку необхідних файлів або документації, високого ризику людських помилок при ручному введенні, а також неможливості оперативного формування аналітичних звітів для керівництва. Функціонально-ризиковий аудит виявив канал комплектування інвойсів і пакувальних листів, етап митного оформлення, архівування ЗЕД-документів і клієнтську аналітику як найбільш проблемні ділянки, де відсутність централізованого інформаційного простору призводить до критично високих операційних ризиків. На підприємстві немає автоматизованих дашбордів, немає єдиної бази клієнтів, а інформація про обсяг та статус експорту фрагментується між різними відділами, що значно ускладнює прийняття стратегічних рішень і унеможливорює швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

У результаті цього аналізу було сформовано комплекс стратегічних цілей для цифровізації ЗЕД, які відповідають поставленим на початку роботи завданням: створення наскрізної цифрової моделі, автоматизація документообігу, впровадження електронного архіву контрактів, інтеграція CRM-системи, запуск KPI-дашбордів для оперативного моніторингу

ключових показників, а також підключення до державних сервісів, зокрема «Єдиного вікна» для електронного декларування. Кожна з цих цілей спрямована на ліквідацію конкретних прогалин: фрагментації даних, високого рівня помилок, низької прозорості процесів та обмеженої аналітичної підтримки. Пріоритети були визначені з урахуванням обмежених ресурсів малого підприємства: першочергово рекомендовано запровадити електронний архів контрактів та налаштувати шаблони інвойсів, що дозволить миттєво зменшити час обробки документації й знизити частоту помилок, а також впровадити базову CRM-систему для структуризації роботи з лідами. Наступним кроком передбачено інтеграцію з державними сервісами й розширення функціоналу ERP, щоб отримати повноцінний інформаційний простір і забезпечити автоматичний обмін даними між усіма підрозділами. Це продемонстровано у діаграмі стратегічних пріоритетів, яка чітко окреслює хронологію та взаємозв'язок кроків, що мають бути реалізовані.

Найбільш критичним технічним результатом роботи стало обґрунтування впровадження ERP-системи Odoo як основного «ядра» цифрової платформи. Детально описано архітектуру модулів: CRM, «Продажі», «Документи», «Фінанси», «Склад» та «Митне оформлення», а також логіку їхньої взаємодії. CRM-модуль повинен стати точкою входу для всіх запитів клієнтів: отримані з веб-сайту чи вручну додані ліди автоматично групуються, на них призначаються відповідальні менеджери, і вся історія комунікацій зберігається в єдиній базі. Далі, як тільки ліди переводяться в статус «угода», у модулі «Продажі» генерується комерційна пропозиція та контракт, що після підтвердження автоматично призводить до формування інвойсу та пакувального листа в модулі «Документи». Інтеграція з модулем «Склад» дозволяє відразу резервувати потрібні товари або матеріали для експорту, фіксувати залишки та формувати заявку на відвантаження. «Фінанси» одночасно обліковують валютні надходження й автоматично корелюють їх із створеними рахунками, а модуль «Митне оформлення» взаємодіє з державними API, щоб генерувати правильні митні декларації та

пакети супровідних документів у відповідності до вимог конкретних країн-імпортерів. У цій модульній архітектурі всі дані зберігаються у єдиній базі, що унеможливорює дублювання інформації та скорочує час на передавання даних між відділами, оскільки кожна дія в межах одного етапу автоматично ініціює подальші кроки, без потреби ручного втручання.

Порівняльний аналіз поточної схеми ЗЕД із запропонованою моделлю на базі Odoo показав, що впровадження єдиної ERP-архітектури дає суттєвий економічний та операційний ефект. Зокрема, витрати на обробку документації знижуються за рахунок автоматизації інвойсів і митних декларацій, складська інвентаризація стає прозорою, а ризик подвійного бронювання товару на складі практично зникає. Контроль над валютними надходженнями в модулі «Фінанси» дозволяє своєчасно і вірно фіксувати платіжні операції, що суттєво знижує фінансові ризики та дебіторську заборгованість. CRM-система гарантує, що жоден клієнтський запит не «загубиться», а всі можливі ліди обробляються у визначені SLA-терміни, що позитивно впливає на рівень задоволеності замовників. Окремо варто відзначити, що перехід до Odoo не вимагає значних ліцензійних витрат, оскільки платформа є open-source, а її гнучкість дозволяє кастомізувати інтерфейси, шаблони документів, звіти та дашборди під потреби «АСТРИ» без необхідності звертатися до дорогих закордонних розробників.

Не менш важливою складовою роботи стало створення та інтеграція онлайн-каналів взаємодії з клієнтами. На цьому етапі було обґрунтовано необхідність запуску багатомовного веб-сайту на базі Odoo Website, що слугуватиме одночасно вітриною компанії та конвеєром лідів для CRM. Сайт містить розгорнутий каталог продукції з детальною інформацією про кожну товарну позицію, інтерактивні форми для надсилання запитів, розділ для дистриб'юторів із умовами співпраці, новинний блок для інформування партнерів про нові пропозиції чи зміни в процесах. Вхідні запити з цього сайту автоматично фіксуються в CRM і відразу переводяться в стадію «лід», що значно прискорює процес обробки замовлень. Таким чином, сайт функціонує

не лише як маркетинговий інструмент, а й як фронт-офіс, безперервно генеруючи ліди та забезпечуючи швидку реакцію менеджерів.

Паралельно з цим важливим завданням стало стратегічне підключення до міжнародних B2B-маркетплейсів: Ankorstore, Faire і Alibaba. Це дозволяє «АСТРІ» без значних маркетингових витрат демонструвати свою продукцію глобальній аудиторії, отримувати пряму зворотну реакцію, а також брати участь у тендерах великих закупівельних структур. Ручна публікація карток товарів на цих майданчиках стала доступною на початковому етапі, проте в подальшому можливе повне API-інтегрування, що забезпечить автоматичне оновлення асортименту, цін та кількості наявних позицій у реальному часі. Такий підхід суттєво знижує адміністративні витрати на підтримку каталогу та підвищує оперативність реакції на зміни попиту, зокрема під час сезонних пікових навантажень.

Узагальнена дорожня карта цифрової трансформації (діаграма Ганта) деталізує всі етапи впровадження: від ухвалення внутрішньої стратегії цифровізації, призначення координатора проєкту та розробки політики цифровізації до налаштування CRM-шаблонів, запуску веб-сайту, інтеграції модулів «Продажі» та «Документи», впровадження складського обліку, налаштування фінансового моніторингу, реєстрації на маркетплейсах, інтеграції з митними API, навчання персоналу та проведення заключного аудиту й тестування системи. Цей проєктний підхід дозволяє поетапно розподілити навантаження, передбачити часові резерви для навчання співробітників і мінімізувати ризик простою операцій у процесі переходу до нової моделі управління.

Щодо очікуваних результатів цифровізації, було розраховано, що вже після завершення першого етапу впровадження ERP і CRM «АСТРА» зможе скоротити середній цикл обробки замовлення з 4–5 робочих днів до 1–2 робочих днів. Кількість помилок у інвойсах, яка нині становить 5–7 випадків на місяць, знизиться до 0–2 через шаблонізацію та автоматичне заповнення документів. Час підготовки митних декларацій, який до цього займав від 6 до

8 годин, скоротиться до 1–2 годин через автоматичне формування документів у модулі «Митне оформлення». Швидкість відповіді клієнтові замість нинішніх 1–2 діб зменшиться до кількох годин завдяки автоматичним повідомленням у CRM. Частка повторних замовлень, що становила приблизно 45 %, зросте до понад 70 % завдяки підвищенню якості обслуговування та персоналізації взаємодії. Дебіторська заборгованість знизиться на 20–25 % за рахунок автоматичних нагадувань і прозорості у фінансових процесах. У підсумку всі ці покращення приведуть до підвищення операційної ефективності, стабільнішого грошового потоку й поліпшення іміджу підприємства серед міжнародних партнерів.

Практична цінність отриманих результатів виходить далеко за межі «АСТРИ». Запропонована комплексна модель цифрової трансформації може бути застосована на інших малих підприємствах України, які мають експортний компонент у своїй діяльності. Підхід передбачає поетапність, що дозволяє адаптуватися до ресурсних та кадрових обмежень, а також враховує необхідність навчання персоналу й поступове нарощування ІТ-інфраструктури. За рахунок цього інші підприємства малих масштабів зможуть скористатися єдиною методологією для побудови власної ERP-архітектури, інтеграції CRM і впровадження онлайн-каналів без значних початкових інвестицій.

Важливо підкреслити, що наукова новизна дослідження полягає саме у створенні удосконаленої концептуальної моделі діджиталізації ЗЕД, яка будується на наскрізному моделюванні процесів у ERP-системі Odoo з інтегрованою CRM, автоматизацією документообігу, виходом на міжнародні B2B-маркетплейси та поетапним масштабуванням. Особливістю запропонованого підходу є чотирирівнева система оцінювання ефективності, інтегрована матриця вразливості ЗЕД-процесів із урахуванням рівня цифрової незрілості та послідовність заходів, які враховують організаційні, фінансові, технічні та кадрові аспекти. Це дозволило комплексно зрозуміти, де саме

виникають вузькі місця, і спрямувати ресурси на їхнє усунення у певній послідовності, мінімізуючи ризики нерівномірного навантаження та збоїв.

Загалом, проведена робота підтверджує, що комплексний підхід до цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності є неодмінною умовою виживання й успішного розвитку українських малих та середніх підприємств у період глобальної турбулентності. Запропоновані рішення є економічно обґрунтованими, технологічно доцільними та методологічно опрацьованими, що дає можливість впровадити їх у практичній площині без значних ризиків. Після успішного переходу до нової цифрової моделі «АСТРА» отримає суттєві конкурентні переваги: скорочення витрат і часу на бізнес-процеси, зменшення кількості помилок, підвищення прозорості й контролю, а також зміцнення довіри з боку міжнародних партнерів, що відкриє перспективи для розширення присутності на нових ринках, диверсифікації ризиків і сталого зростання експорту. Упроваджені підходи стануть надійною основою для подальших інновацій, розбудови культури даних, розвитку аналітичних компетенцій і побудови проактивної моделі управління, здатної швидко адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стабільний розвиток підприємства у швидкоплинному світі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Білецький П. Є. Цифрова економіка: нові виклики для міжнародного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. №2. С. 12–19.
2. Поліщук В. Забезпеченість фінансовими ресурсами об'єднаних громад в умовах економічних змін. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/375916060_Zabezpecenist_finansovimi_resursami_ob'ednanih_gromad_v_umovah_ekonomicnih_zmin. 2023 (дата звернення: 08.04.2025).
3. Томах В. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології / В. В. Томах, Т. Є. Сігасва, М. В. Мартиненко. Академічні візії. 2023. № 18. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/29339> (дата звернення: 08.04.2025).
4. Polishchuk V. Socially competent management of corporations in behavioral conditions economics. ResearchGate. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/358890320_SOCIALLY_COMPE_TENT_MANAGEMENT_OF_CORPORATIONS_IN_BEHAVIORAL_CONDITIONS_ECONOMICS_Chapter_2_Collection_of_scientific_papers (дата звернення: 08.04.2025).
5. Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system> (дата звернення: 02.05.2025).
6. Balc N. Digitalization in International Trade: Trends and Prospects. *Journal of Global Economics*. 2021. Vol. 5. URL: https://www.examplejournal.org/Balc_Digitalization_2021 (дата звернення: 10.04.2025)

7. Tech Adoption in Cross-border Trade: Overcoming Digital Barriers. World Bank Group. 2021. URL: <https://www.ifc.org/TechAdoptionInTrade> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Івашова Л. М. Діджиталізація митних процедур: сучасний стан та перспективи розвитку митної справи / Л. М. Івашова, Л. І. Кийда. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). С. 218–230.
9. Ситник Н. С. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / Н. С. Ситник, А. В. Стасишин, В. Я. Дубик. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2019. 240 с.
10. Powell T. C., Lovallo D., Fox C. R. Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*. 2011. Т. 32, № 13. С. 1369–1386. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.968> (дата звернення: 15.04.2025).
11. Baumol W. J., Cyert R. M., March J. G. A Behavioral Theory of the Firm. *Journal of Marketing Research*. 1964. Т. 1, № 1. С. 74. URL: <https://doi.org/10.2307/3150326> (дата звернення: 16.04.2025).
12. Зінченко І. Г. Сучасні технології оцінювання ефективності діджиталізації. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 45–49.
13. EUR-Lex – Access to European Union law – choose your language. EUR-Lex – Access to European Union law – choose your language. URL: <https://eur-lex.europa.eu/> (дата звернення: 16.04.2025).
14. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Т. 2. С. 268–272.
15. Законодавство України : офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2025)
16. Петруненко Я.В., Сиротко М.В., Тройніков В.В. Правове регулювання електронної комерції в умовах розвитку цифрової економіки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:*

- Право*. 2023. Т. 1, № 79. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/288619> (дата звернення: 17.04.2025).
17. Digital Globalization: The new era of global flows. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows> (дата звернення: 20.04.2025).
18. Global Survey on Digital Business: Implementation Challenges in Cross-border Trade. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-survey-digital-business> (дата звернення: 22.04.2025).
19. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 28.04.2025).
20. Досьє компанії «Астра». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/13586088> (дата звернення: 22.04.2025)
21. Сайт компанії «Астра» URL: <http://astramebli.com.ua/> (дата звернення: 22.04.2025)
22. Фінансова звітність ПП ВКФ «Астра» URL: <https://opendatabot.ua/c/13586088> (дата звернення: 22.04.2025)
23. Веб-портал Єдине вікно для міжнародної торгівлі - Державна митна служба України, Особистий кабінет. Єдине вікно - Державна митна служба України, Особистий кабінет. URL: <https://cabinet.customs.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2025).
24. Цифрова грамотність населення України: результати загальнонаціонального дослідження. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8801-en_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

25. Digital Challengers in the next normal. Прага : McKinsey & Company, 2020. 72 с. URL: https://www.mckinsey.com/cz/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/czech%20republic/our%20work/mckinsey%20report%20digital%20challengers%20in%20the%20next%20normal.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
26. Ковальчук О. Аналіз сучасного рівня розвитку та масштабування інформаційних систем у торговельному підприємстві. *Наукові записки Львівського національного університету бізнесу і права*. 2025. Т. 34, № 1. С. 47–53.
27. Звіт щодо результатів оцінки потенціалу: участь бізнесу в публічних закупівлях. Київ : ProZorro / EU4PFM, 2024. 36 с.
28. SMEs Going Digital: Policy challenges and recommendations. Париж : OECD Publishing, 2021. 37 р. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/08/sme-s-going-digital_3b1e76c1/c91088a4-en.pdf (date of access: 09.05.2025).
29. Відкритий код ERP та CRM | Odoo. Odoo. URL: https://www.odoo.com/uk_UA (дата звернення: 10.05.2025).
30. Ankorstore. Ankorstore | Wholesale Marketplace Home to Europe's Best Brands. URL: <https://www.ankorstore.com/> (дата звернення: 28.05.2025).
31. Faire Markets. Faire. URL: <https://www.faire.com/markets> (дата звернення: 10.05.2025).
32. Find quality Manufacturers, Suppliers, Exporters, Importers, Buyers, Wholesalers, Products and Trade Leads from our award-winning International Trade Site. Import & Export on alibaba.com. Alibaba. URL: <https://www.alibaba.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
33. Чорненька, О. Б. (2025). Виклики менеджменту в умовах сьогодення: трансформація зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*, (9). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069826> (дата звернення: 10.05.2025).

34. Нагірна, М. Особливості впливу цифровізування на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни та післявоєнний період: плановий аспект. *Економіка та суспільство*, 2023. (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-28> (дата звернення: 10.05.2025).
35. Колодізєв О. Підходи до забезпечення стійкості економічних агентів: вплив нових реалій на політику експорту та імпорту в Україні / О. Колодізєв, В. Береговий. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 178-189.
36. Савчук, С. (2024). Features of the digitalization of the foreign economic activities of enterprises under the conditions of the military state. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, (1(29)), 144–151. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-143-151](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-143-151) (дата звернення: 10.05.2025).
37. Потюк, Ю. (2024). Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93> (дата звернення: 10.05.2025).
38. Прокіпчук, Л. (2024). Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компатибельності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15> (дата звернення: 10.05.2025).
39. Любимов М.О. Класифікація штучного інтелекту та можливості його використання в управлінні підприємством. / М. О. Любимов, Р. М. Делія. Актуальні проблеми сьогодення у сфері фінансів, обліку та аудиту: тези доповідей науково-практичної конференції, 23 травня 2024 р. Хмельницький: ХКТЕІ, 2024. С.428-431.

40. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. Випуск 2 (82). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639> (дата звернення: 10.05.2025)
41. Іртищева І. О., Стегней М. І., Крамаренко І. С., Попович О. П. Формування трансферного потенціалу суб'єктів е-бізнесу в системі регулювання сфери торгівлі. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 6-10.
42. Хаустова М.Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*. № 2 (38). 2022. С. 7-18.
43. Україна 2030Е-країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 10.05.2025).
44. Петько С.М. Теоретичні основи процесу цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. № 47. 2023. URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129/2058> (дата звернення: 10.05.2025).
45. Петруненко Я.В., Сиротко М.В., Тройніков В.В. Правове регулювання електронної комерції в умовах розвитку цифрової економіки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. Випуск 79: частина 1. 2023. С. 278-285.
46. Ащеулова, О. М., Гарькава, В. Ф., Іваненко, Р. О., & Циганенко, О. В. Аналіз концепцій напрямів цифрової трансформації економіки. *Академічні візії*. 2023. (16). URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7688416> (дата звернення: 10.05.2025).
47. Stroiko, T., Nazarova, L., & Danik, N. Transformation of economic processes on the basis of digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. 7(1). С. 102–106.

48. Suh J., Lee J.H., Roh J. On the Non-Discrimination Principles in Digital Trade. SSRN. 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4077393 (дата звернення: 10.05.2025).
49. G7 Trade Ministers' Digital Trade Principles. URL: <https://www.gov.uk/government/news/g7-tradeministers-digital-trade-principles> (дата звернення: 10.05.2025).
50. Mondejar, M. E., Avtar, R., Diaz, H. L. B., Dubey, R. K., Esteban, J., Gómez-Morales, A., Hallam, B., Mbungu, N. T., Okolo, C. C., Prasad, K. A., She, Q., & Garcia-Segura, S. Digitalization to achieve sustainable development goals: Steps towards a Smart Green Planet. Science of The Total Environment. 2021. Vol. 794. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.148539> (дата звернення: 10.05.2025).
51. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the regions. COM(2021) 118 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118> (дата звернення: 10.05.2025).
52. Towards a green, digital and resilient economy: Our European Growth Model: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. (COM(2022) 83 final. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/economy-finance/com_2022_83_1_en_act_part1_v5_0.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
53. Sustainable Digitalisation. The European DIGITAL SME Alliance. URL: <https://www.digitalsme.eu/about-us/> (дата звернення: 10.05.2025).

- 54.Проект Закону України «Про цифровий Порядок денний України». URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/40009.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
55. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Діджиталізація». 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/digitization.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
- 56.Доценко, О., & Чубка, І. (2023). DEFI: інструмент цифрової трансформації держави. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», (105), 94-105. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-105-10> (дата звернення: 10.05.2025)
- 57.Заїка, О., & Чубка, І. (2024). Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», (106), 47-55. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05> (дата звернення: 10.05.2025)
- 58.Ілона Ч., Рожко В. Адаптація стратегій мерчандайзингу під час гуманітарних криз. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : Матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Суми, 27 жовт. 2024 р. С.42-43
- 59.Кудінова М., Чубка І. Впровадження ERP систем для діджиталізації освітнього процесу. Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір : Матеріали iv міжнар. науково-метод. конф., м. Харків, 3 квіт. 2025 р. С.126-129.
60. Chubka I., Astapova T. The role of sustainable corporate branding in maintaining the reputation of companies in the face of global crises. MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS : 5th International Scientific Student Conference, Kyiv, 15 November 2024.

61. Кудінова М. М., Міщенко А. С., Чубка І. А. Впровадження міжнародних ERP-систем для оптимізації управління бізнес-процесами в Україні. Інтернаука Серія: Економічні науки. 2025. № 06/98.