



D3 Менеджмент

УДК 339.5:005.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19670147>

**Формування механізму управління проєктами розвитку експортної
діяльності підприємства**

Фомішина Віра Миколаївна

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет,
м.Херсон, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7276-3280>

Набока Руслан Миколайович

кандидат економічних наук,
доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет,
м.Херсон, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3417-8216>

Огородник Руслан Петрович

старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет,
м.Херсон, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5038-9198>

Прийнято: 04.04.2026 | Опубліковано: 20.04.2026

Анотація: Метою дослідження є обґрунтування теоретико-прикладних засад та розробка механізму управління проєктами розвитку експортної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.



Особлива увага приділяється підвищенню ефективності експортних операцій на основі системного та проєктного підходів. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до управління експортною діяльністю; системного аналізу – для обґрунтування структури механізму управління; порівняльного аналізу – для оцінки сучасних підходів до проєктного менеджменту; а також графічні методи – для візуалізації запропонованих рішень. В **результаті** дослідження визначено економічний зміст управління проєктами розвитку експортної діяльності як інтегрованого процесу, що поєднує стратегічне планування, ресурсне забезпечення та контроль реалізації експортних ініціатив. Обґрунтовано доцільність застосування проєктного підходу для структуризації процесів виходу підприємства на зовнішні ринки. Розроблено механізм реалізації проєктів підвищення ефективності експортної діяльності, який включає організаційну, економічну, інформаційну та інструментальну складові. Запропоновано поетапну модель реалізації проєктів, що охоплює стадії аналізу і планування, впровадження, контролю та коригування. Визначено систему суб'єктів управління, яка забезпечує узгодженість дій на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Додатково обґрунтовано роль цифрових інструментів управління у підвищенні прозорості процесів та швидкості прийняття рішень. Автори доходять до **висновків**, що застосування проєктного підходу до управління експортною діяльністю сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню рівня ризиків та покращенню якості управлінських рішень. Запропонований механізм має практичну цінність та може бути використаний підприємствами для підвищення результативності експортної діяльності та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Його впровадження створює передумови для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: експортна діяльність, проєктний менеджмент, механізм управління, зовнішні ринки, ефективність, підприємство, ризики.



Formation of a Mechanism for Managing Projects of Enterprise Export Activity Development

Fomishyna Vira

Doctor of Economic Sciences

Professor of the Department of Management, Marketing, and Tourism

Kherson National Technical University,

Kherson, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7276-3280>

Naboka Ruslan

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Management, Marketing and Tourism,

Kherson National Technical University,

Kherson, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3417-8216>

Ohorodnyk Ruslan

Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing, and Tourism

Kherson National Technical University

Kherson, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5038-9198>

Abstract: Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and applied foundations and to develop a mechanism for managing projects aimed at the development of export activities of an enterprise under conditions of an unstable external environment. Special attention is paid to improving the efficiency of export operations based on systemic and project-based approaches. The research employs general scientific and specialized **methods**, including analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to export activity management; system analysis to justify the structure of the management mechanism; comparative analysis to evaluate modern approaches to project management; and graphical methods to visualize the



proposed solutions. **Results.** The study defines the economic essence of managing projects for the development of export activities as an integrated process combining strategic planning, resource allocation, and control over the implementation of export initiatives. The feasibility of applying a project-based approach to structuring the process of entering foreign markets is substantiated. A mechanism for implementing projects aimed at improving export efficiency is developed, which includes organizational, economic, informational, and instrumental components. A phased model for project implementation is proposed, covering the stages of analysis and planning, implementation, control, and adjustment. A system of management actors is identified, ensuring coordination at the strategic, tactical, and operational levels. Additionally, the role of digital management tools in increasing process transparency and improving decision-making speed is substantiated. **Conclusions.** It is proved that the application of a project-based approach to export activity management contributes to more efficient use of resources, reduction of risks, and improvement in the quality of managerial decisions. The proposed mechanism has practical value and can be used by enterprises to enhance the effectiveness of export activities and strengthen their positions in international markets. Its implementation creates conditions for better adaptation to changes in the external environment and ensures more sustainable long-term development.

Keywords: export activity, project management, management mechanism, foreign markets, efficiency, enterprise, risks.

Постановка проблеми. Розвиток світової економіки нині характеризується посиленням конкуренції та активною цифровою трансформацією міжнародних ринків. Для українських підприємств вихід на зовнішні ринки збуту стає не лише стратегічним пріоритетом, а й необхідною умовою виживання та відновлення у поствоєнний період. Проте процес розширення експортної діяльності є складним завданням, яке вимагає залучення значних ресурсів та специфічних знань.



Головна проблема полягає у тому, що більшість вітчизняних компаній здійснюють експортні операції без використання чітких проєктних підходів. Часто розвиток зовнішньоекономічної діяльності має стихійний характер, що призводить до неефективного використання бюджету та зриву термінів поставок. Традиційні методи менеджменту в багатьох випадках не дозволяють швидко адаптуватися до мінливих вимог ринків, іноземних партнерів та жорстких міжнародних стандартів якості.

Через це виникає гостра наукова та практична потреба у розробці дієвого механізму управління проєктами розвитку експортної діяльності. Такий механізм має забезпечити синхронізацію внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми запитами ринку та дозволить компаніям мінімізувати втрати, оптимізувати витрати на логістику та маркетинг, а також підвищити загальну конкурентоспроможність української продукції на світовій арені.

Таким чином, підвищення ефективності управління експортною діяльністю через впровадження механізму проєктного менеджменту є актуальним завданням для сучасної економічної науки та практики.

Мета дослідження – обґрунтування та розробка механізму управління проєктами розвитку експортної діяльності підприємства, спрямованого на підвищення її ефективності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Новітні наукові підходи до управління експортною діяльністю дедалі більше інтегруються з проєктним менеджментом. Для експортної діяльності це означає можливість розглядати вихід на нові ринки як окремі проєкти, що підтверджується низкою авторитетних міжнародних досліджень. Так, Гарольд Керцнер, відомий фахівець із проєктного менеджменту, доводить, що компанії, які використовують проєктний підхід для стратегічних ініціатив, таких як експансія на закордонні ринки, мають на 20–30% вищі показники успіху завдяки чіткому управлінню ризиками та ресурсами [1]. Подібної позиції дотримуються С. Т. Кавушгіл та ін., які трактують



інтернаціоналізацію як проєктний процес із чіткими етапами життєвого циклу [2].

Проблематика управління експортною діяльністю активно досліджується і вітчизняними науковцями. Зокрема, Л. Грицина та О. Харун акцентують увагу на необхідності адаптивних моделей управління в умовах кризових явищ [3]. В. Нижник та І. Нижник підкреслюють значення інноваційних інструментів як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках [4].

Методологічні аспекти проєктно-орієнтованого управління розвитком підприємств розкрито у працях Н. Прямухіної та О. Зелінської, які обґрунтовують його роль у забезпеченні гнучкості та адаптивності бізнесу [5]. Значний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного управління ЗЕД зробили Н. Тюріна, Н. Карвацька та ін, які доводять важливість системного планування та інтеграції функціональних підсистем управління [6; 7].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із формуванням експортного потенціалу підприємств. В. Куцик, Х. Кузьма та І. Дмитрів розглядають експорт як ключовий фактор економічного розвитку та підкреслюють роль ефективного використання ресурсів [8]. У сучасних умовах зростає значення інновацій і сталого розвитку, що відображено у роботах З. Калініченко [9].

Важливим аспектом є також управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. У роботах, присвячених цій проблематиці, обґрунтовано необхідність застосування комплексних підходів до оцінювання та мінімізації ризиків [10].

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання формування цілісного механізму управління саме проєктами розвитку експортної діяльності, особливо в умовах цифровізації та ресурсних обмежень, залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого опрацювання.

Виділення невирішеної частини проблеми. Водночас, попри значну кількість наукових праць, питання застосування проєктного підходу до управління експортною діяльністю підприємства залишається недостатньо



розробленим. Більшість досліджень зосереджені на стратегічному та функціональному аспектах управління, тоді як механізми реалізації управлінських рішень через систему проєктів висвітлені фрагментарно. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі формування механізму управління проєктами розвитку експортної діяльності підприємства, що і визначає актуальність даної статті.

Виклад основного матеріалу. Управління проєктами розвитку експортної діяльності підприємства слід розглядати як інтегровану систему планування, організації та контролю процесів виходу підприємства на зовнішні ринки. Економічний зміст цього поняття є значно глибшим, ніж просто технічне виконання міжнародних контрактів. Це синтез стратегічного менеджменту, інвестиційного аналізу та операційного контролю [2; 6].

Вітчизняні (зокрема Прямухіна Н.В., Бойченко М.) [5; 11], та зарубіжні дослідники (Г. Керцнер, Кавусгіл С.) [1; 2] розглядають проєктний підхід як основу ефективного управління розвитком підприємства. У цьому контексті управління експортною діяльністю набуває трьох ключових економічних вимірів.

По-перше, експортні проєкти мають інвестиційний характер. Кожен вихід на новий ринок або укладання довгострокового контракту потребує залучення ресурсів і оцінюється з позицій ефективності їх використання [4]. У цьому випадку проєктний підхід дозволяє досягти синергії між окремими управлінськими рішеннями та підвищити загальну рентабельність [1; 5].

По-друге, важливим є логістико-адміністративний аспект. Проєктний підхід забезпечує чітке структурування витрат на логістику, маркетинг, сертифікацію та супровід контрактів. Це дозволяє уникнути неефективного використання ресурсів і зменшити трансакційні витрати. Бойченко М. і ін. зазначають, що інтеграція логістики у проєктне управління експортом дозволяє мінімізувати втрати у ланцюгах поставок, що безпосередньо впливає на



собівартість продукції [11]. Застосування проєктного підходу перешкоджає «розмиванню» бюджету, яке часто стається під час стихійного виходу на ринок.

По-третє, сучасні підходи акцентують увагу на створенні цінності. Відповідно до стандартів PMBOK, проєкт орієнтований не лише на виконання завдань, а на формування результату, що має економічну цінність для всіх зацікавлених сторін [12; 13]. У сфері експорту це означає орієнтацію не лише на обсяг виручки, але й на зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках.

Проєкт як управлінська категорія визначається як сукупність взаємопов'язаних заходів із чітко визначеними цілями, строками реалізації та ресурсним забезпеченням [14]. Проте навіть чітко сформований проєкт не гарантує досягнення результатів без належного механізму реалізації.

Саме тому ключовим елементом виступає формування механізму реалізації проєктів підвищення ефективності експортної діяльності [15].

Механізм управління експортною діяльністю підприємства доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують планування, реалізацію та контроль експортних операцій і проєктів.

Його структура охоплює організаційний, аналітичний, економічний, інструментальний, інформаційно-цифровий напрями, а також підсистему управління ризиками.

Організаційний блок передбачає розподіл відповідальності між підрозділами, формування ієрархії управління, визначення відповідальних осіб та впровадження системи KPI, що забезпечує узгодженість дій у сфері ЗЕД. Аналітичний напрям спрямований на дослідження ринків, аналіз і оцінку результатів експортних операцій і виявлення ключових тенденцій, формуючи основу для управлінських рішень. Економічний блок охоплює фінансове планування і контроль, включаючи бюджетування, управління витратами, ціноутворення та оцінку рентабельності.

Інформаційно-цифровий напрям базується на використанні сучасних технологій, зокрема CRM- та ERP-систем, автоматизації документообігу та



моніторингу показників діяльності. Інструментальний блок включає практичні методи реалізації експортних операцій: застосування міжнародних правил поставок, оптимізацію контрактів і логістичних рішень [10].

Водночас управління ризиками передбачає ідентифікацію та мінімізацію валютних, логістичних і комерційних загроз і ризиків, що підвищує стійкість підприємства. Узгоджена взаємодія цих елементів, відображена на рис.1, забезпечує ефективність експортної діяльності та створює передумови для її стабільного розвитку.



Рис.1. Механізм управління експортною діяльністю підприємства

Джерело: складено авторами на основі аналізу [6; 10]



Формування організаційно-функціонального механізму забезпечує системність управління експортними проектами. На відміну від узагальнених теоретичних моделей, запропонований механізм інтегрує ключові функціональні елементи в єдину систему управління з метою узгодження управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та стабільного розвитку експортної діяльності.

Важливою характеристикою механізму є його поетапність. Реалізація заходів повинна здійснюватися через послідовні етапи [3; 15]: аналіз і планування, впровадження, контроль та коригування. Поетапна реалізація механізму управління експортною діяльністю забезпечує як досягнення короткострокових результатів, так і передумови довгострокового розвитку.

Ефективність реалізації механізму управління експортною діяльністю значною мірою залежить від чіткого визначення суб'єктів управління, їх функціональних повноважень та мотивації. У контексті діяльності підприємства доцільно виділити декілька рівнів суб'єктів управління, кожен з яких виконує специфічні функції.

На стратегічному рівні ключову роль відіграє керівництво підприємства (директор, власник), яке визначає загальну стратегію розвитку експортної діяльності, формує цілі та пріоритети, приймає рішення щодо виходу на нові ринки та затверджує ключові управлінські рішення. Саме на цьому рівні забезпечується узгодження експортної діяльності із загальною стратегією підприємства.

На тактичному рівні функції управління здійснює менеджер ЗЕД, який здійснює організацію експортних операцій, пошук і взаємодія з іноземними партнерами, укладання контрактів, координація виконання замовлень і ін.

Операційний рівень представлений функціональними підрозділами, які безпосередньо залучені до реалізації експортної діяльності: виробничий підрозділ забезпечує виготовлення продукції; логістичний – організовує



транспортування та митне оформлення товарів; відділ збуту забезпечує комунікацію з клієнтами та підтримку продажів.

Чіткий розподіл функцій між зазначеними суб'єктами забезпечує ефективність проєктів управління експортною діяльністю підприємства на різних етапах реалізації проєкту (рис.2).

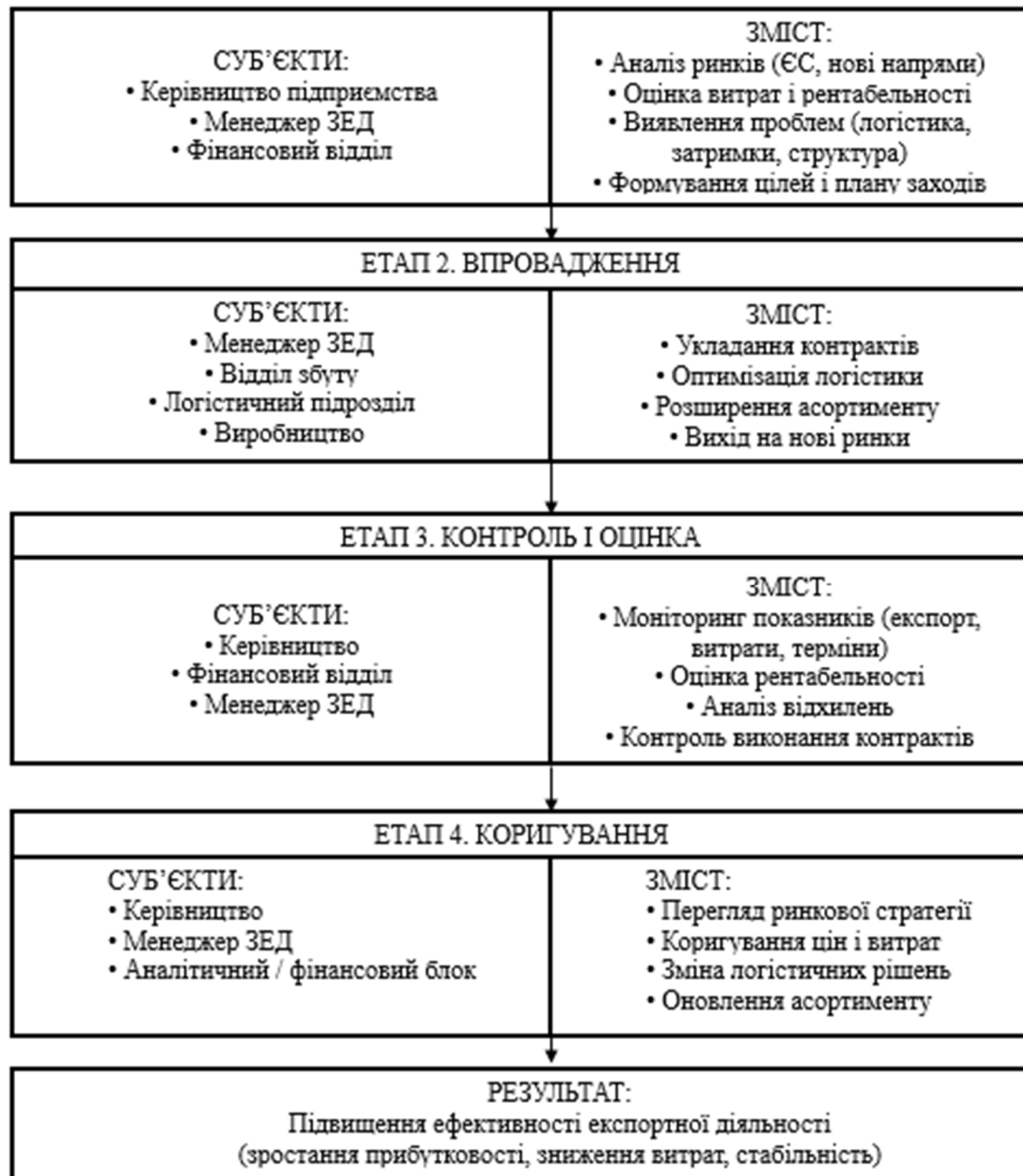


Рис. 2. Етапи та суб'єкти реалізації механізму управління експортною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі аналізу [3; 7]



Окрему роль відіграють зовнішні суб'єкти, які впливають на ефективність експортної діяльності [6]. До них належать логістичні компанії, митні брокери, банки, страхові організації та іноземні партнери. Хоча вони не є частиною внутрішньої структури підприємства, їх діяльність безпосередньо впливає на результати експортних операцій.

Представлена блок-схема відображає поетапну реалізацію механізму управління експортною діяльністю підприємства з урахуванням розподілу функцій між ключовими суб'єктами. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій, підвищити відповідальність за результати та створити ефективну систему контролю і коригування експортної діяльності.

Таким чином, запропонований механізм реалізації проєктів підвищення ефективності експортної діяльності дозволяє перейти від управління окремими операціями до системного управління розвитком підприємства на зовнішніх ринках. Його використання забезпечує узгодженість управлінських рішень, більш чіткий контроль за використанням ресурсів та підвищує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливо, що проєктний підхід дозволяє впорядкувати процес виходу на нові ринки, зменшити ризики та підвищити результативність експортної діяльності. Це створює основу для стабільного розвитку підприємства та зміцнення його позицій на міжнародних ринках.

Висновки. Ефективне управління проєктами розвитку експортної діяльності є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що досягнення стійких позицій на міжнародних ринках можливе за умови застосування системного підходу, який поєднує стратегічне планування, раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат та впровадження сучасних управлінських інструментів. Використання проєктного підходу до управління експортною діяльністю підприємств дозволяє впорядкувати процеси



виходу на зовнішні ринки, підвищити ефективність управлінських рішень, підвищити конкурентоспроможність і зменшити вплив ризиків.

Список використаних джерел

1.Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 848 p. URL: https://www.academia.edu/123134596/Project_management_a_systems_approach_to_planning_scheduling_and_controlling

2.Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R. International Business: The New Realities. 5th ed. Pearson, 2019. 624 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292303307_A39514637/preview-9781292303307_A39514637.pdf

3.Грицина Л., Харун О. Зовнішньо-економічна діяльність підприємств: проблеми теорії та практики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025.Серія: Економічні науки. Том 344. № 4. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-49>

4.Нижник В., Нижник І. Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств: інноваційні підходи у підвищенні конкурентних переваг. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. Вип. 2. С. 120-1233. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/584>

5.Прямухіна Н.В., Зелінська О. В. Інноваційні підходи до проєктного менеджменту в контексті економічного розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №5 (56). С. 503-508. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-69>

6.Тюріна Н., Карвацька Н., Назарчук Т. Петяк А. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 2 (340). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4>



7.Тюріна Н., Карвацка Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 156-165. URL: <https://dsim.khmnpu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/78>

8.Куцик В. І., Кузьма Х. В., Дмитрів І. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства через призму формування експортного потенціалу країни. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-01>

9.Калініченко З. Стратегія експортної діяльності в Україні на засадах сталого розвитку та інноваційних досягнень. *Сталий розвиток економіки*. 2026. (1 (58)). С. 224-230. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-30>

10.Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О.В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.78

11.Бойченко М., Дудник А., Бояркін М. Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану. *EMPIRIO*. 2024. Том 1, випуск 2. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e5fc7861-1612-4b08-bfdd-37a753a7f41d/content>

12.Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова PMBOK) та Стандарт з управління проєктами. – 7-ме вид. – Project Management Institute, 2022. – 275 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>.

13.Батенко Л. П. Цінність проєкту з позицій різних зацікавлених сторін. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2340>

14.Гринкевич С.С., Баховський Л. А. Використання сучасних технологій для управління проєктами та їх ресурсами у кризовий період. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-114>



15.Полянська А. С. (2024). Теоретичні основи дослідження поняття «проєкт» («міжнародний проєкт») та вплив проєктного менеджменту на розвиток бізнесової діяльності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №1(107). URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-17-25)]