**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота**
**бакалавра**

на тему: «Участь міжнародних компаній інфраструктурних проектах м. Запоріжжя»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0732-ммб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Город І.А.
Керівник: зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д. н.держ.упр., проф.
Бікулов Д.Т.
Рецензент:проф.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор ек.наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя - 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2026 року

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Город Івана Адамовича

1. Тема роботи «Участь міжнародних компаній інфраструктурних проектах м. Запоріжжя»
керівник роботи: Бікулов Д.Т., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.держ.упр. проф.
затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с
2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
2. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЬЮ У ВОЄННИЙ ЧАС

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

_____

_____

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Бікулов Д.Т. | | |
| 2 | Бікулов Д.Т. | | |

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.25-13.11.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.25-23.12.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.25-31.01.26 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.26-21.02.26 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.26-20.03.26 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.26-29.04.26 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.26-08.05.26 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2026 | |
| 11. | Проходження нормоконтролю. | 10.05.26-31.05.26 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2026 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2026 | |

Студент _____ І.А. Город
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: «Участь міжнародних компаній інфраструктурних проектах м. Запоріжжя», 43 стор., 2 розділи.

Актуальність тематики управління міжнародними проектами зумовлена динамікою інтеграції України у світове соціально-економічне товариство, необхідністю реформування управлінського сектору, появі нових точок взаємодії з іноземними партнерами та необхідністю швидкого відновлення об’єктів та галузей, які постраждали та продовжують страждати від російської агресії.

В роботі описується стан та перспективи міжнародної проектної діяльності підприємств та організацій в економічній та управлінській сферах в місті Запоріжжі та його громадах.

Мета роботи - аналіз ринку можливостей інтеграції підприємств та організацій м. Запоріжжя для участі у міжнародних проєктах та отримання відповідної технічної та фінансової підтримки.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконаи наступні завдання:

- описати загальний стан та перспективи ринку міжнародних проєктних можливостей для українських суб’єктів;
- визначити основні проблеми українських суб’єктів на міжнародному ринку;
- сформулювати пропозиції щодо доступу до проектних ресурсів та визначити пріоритети.

Об’єкт - організації та підприємства м. Запоріжжя.

Предмет - управління проєктною діяльністю.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, МІЖНАРОДНА ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ, ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА, ГУМАНІТАРНА СФЕРА.

# ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Participation of international companies in infrastructure projects of Zaporizhia", 43 pages, 2 chapters.

The relevance of the topic of international project management is due to the dynamics of Ukraine's integration into the world socio-economic society, the need to reform the management sector, the emergence of new points of interaction with foreign partners and the need for rapid restoration of facilities and industries that have suffered and continue to suffer from Russian aggression.

The work describes the state and prospects of international project activities of enterprises and organizations in the economic and management spheres in the city of Zaporizhia and its communities.

The purpose of the work is to analyze the market opportunities for the integration of enterprises and organizations of Zaporizhia to participate in international projects and receive appropriate technical and financial support.

To achieve the specified goal, it is necessary to perform the following tasks:

- describe the general state and prospects of the market of international project opportunities for Ukrainian entities;
- identify the main problems of Ukrainian entities in the international market;
- formulate proposals for access to project resources and determine priorities.

Object - organizations and enterprises of Zaporizhia.

Subject - project management.

PROJECT MANAGEMENT, INTERNATIONAL PROJECT ACTIVITY, EUROPEAN UNION, TECHNICAL ASSISTANCE, HUMANITARIAN SPHERE.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ…….11
1.1. Теорія управління проєктами……..……11
1.2. Специфіка міжнародних проєктів…….……..18
1.3. Методи та практика роботи міжнародних проектів……..22
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ……..……..……..……28
2.1. Історія міжнародної проєктної діяльності в Україні…….……....28
2.2. Аналіз чинної активності міжнародних організацій……..32
2.3. Потенційні сфери діяльності міжнародних проєктних організацій в м. Запоріжжі……...……38
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….……42

# ВСТУП

У сучасних умовах У сучасних умовах глобалізації міжнародна проєктна діяльність стала одним із ключових інструментів соціально-економічного розвитку держав, регіонів, територіальних громад та окремих підприємств. Реалізація міжнародних проєктів сприяє залученню інвестицій, сучасних технологій, управлінського досвіду та фінансових ресурсів, необхідних для вирішення актуальних проблем розвитку територій. Особливого значення міжнародна проєктна діяльність набуває для України в умовах європейської інтеграції, післявоєнного відновлення економіки та необхідності модернізації інфраструктури.

Сучасний етап розвитку України характеризується активізацією співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, урядовими та неурядовими структурами, фондами технічної допомоги, інституціями Європейського Союзу та іншими міжнародними партнерами. Участь у міжнародних проєктах створює додаткові можливості для відновлення та розвитку інфраструктури, підтримки бізнесу, реалізації гуманітарних програм, впровадження інноваційних рішень та підвищення якості життя населення.

Особливо актуальним це питання є для міста Запоріжжя, яке в умовах повномасштабної війни зазнало значних економічних та соціальних втрат. Географічна близькість до зони бойових дій, збільшення навантаження на соціальну інфраструктуру внаслідок переміщення населення, необхідність модернізації комунального господарства та підтримки місцевого бізнесу обумовлюють потребу в активному залученні міжнародних організацій до реалізації інфраструктурних проєктів.

Важливу роль у розвитку теорії та практики управління проєктами відіграли праці зарубіжних науковців. Значний внесок у формування сучасної методології управління проєктами зробили H.Kerzner, James P. Lewis, C.Gray, E.Larson [1;2;3], які розробили підходи до планування, організації та контролю

реалізації проєктів. Питання управління міжнародними проєктами та програмами досліджували також P.Drucker, H.Mintzberg та інші вчені.

Серед українських науковців вагомий внесок у розвиток теорії управління проєктами та міжнародного співробітництва зробили С.Бушуєв, Н.Бушуєва, В.Морозов, Ф.Ярошенко та інші. У їхніх працях розглядаються питання формування проєктно-орієнтованого управління, особливості реалізації міжнародних програм та залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, проблематика участі українських підприємств та організацій у міжнародних інфраструктурних проєктах на регіональному рівні залишається недостатньо вивченою. Особливо це стосується аналізу можливостей міжнародного співробітництва для громад та підприємств міста Запоріжжя в умовах воєнного стану та майбутнього відновлення територій.

Актуальність зазначеної проблематики, її практична значущість для розвитку міста Запоріжжя та недостатній рівень дослідження окремих аспектів міжнародної проєктної діяльності обумовили вибір теми бакалаврської роботи «Участь міжнародних компаній в інфраструктурних проєктах м. Запоріжжя».

Метою бакалаврської роботи є аналіз можливостей інтеграції підприємств та організацій міста Запоріжжя у міжнародну проєктну діяльність для залучення технічної, організаційної та фінансової підтримки міжнародних партнерів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні засади управління проєктною діяльністю;
- визначити особливості реалізації міжнародних проєктів;
- проаналізувати сучасні методи управління міжнародними проєктами;
- розглянути історію розвитку міжнародної проєктної діяльності в Україні;
- провести аналіз активності міжнародних організацій в Україні;

- визначити перспективні напрями участі підприємств та організацій міста Запоріжжя у міжнародних проєктах;

- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності залучення міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ресурсів.

Об’єктом дослідження є організації та підприємства міста Запоріжжя, які можуть бути учасниками міжнародної проєктної діяльності.

Предметом дослідження є процеси управління міжнародною проєктною діяльністю та механізми залучення міжнародної допомоги для реалізації інфраструктурних проєктів.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. У роботі використано методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних засад управління проєктами, історичний метод для вивчення розвитку міжнародної проєктної діяльності в Україні, порівняльний метод для аналізу діяльності міжнародних організацій, статистичний метод для оцінки сучасного стану міжнародного співробітництва, а також системний підхід для формування рекомендацій щодо розвитку міжнародної проєктної діяльності в місті Запоріжжі.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, документи міжнародних організацій, матеріали Європейського Союзу, звіти міжнародних фінансових установ, наукові праці українських та зарубіжних учених, статистичні матеріали, аналітичні звіти та офіційні інформаційні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування, підприємствами та громадськими організаціями міста Запоріжжя для розширення участі у міжнародних інфраструктурних проєктах, залучення грантових коштів, міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ресурсів.

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями. Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку

використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 44 сторінки. У першому розділі розглянуто теоретичні та методологічні засади управління міжнародними проєктами. Другий розділ присвячено аналізу розвитку міжнародної проєктної діяльності в Україні та визначенню перспектив участі міжнародних компаній в інфраструктурних проєктах міста Запоріжжя. У висновках узагальнено результати проведеного дослідження та сформульовано практичні рекомендації.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

## 1.1.Теорія управління проєктами

У сучасних умовах розвитку економіки та суспільства проєктний підхід набуває все більшого значення як інструмент реалізації стратегічних цілей організацій, територіальних громад, державних установ та міжнародних організацій. Управління проєктами дозволяє ефективно планувати діяльність, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати досягнення визначених результатів у встановлені терміни.

Поняття проєкту є базовим елементом проєктного менеджменту. Згідно з підходами міжнародних професійних організацій, зокрема Project Management Institute (PMI), проєкт являє собою тимчасову діяльність, спрямовану на створення унікального продукту, послуги або результату [1]. На відміну від поточної діяльності підприємства, яка має безперервний характер, проєкт завжди обмежений у часі, ресурсах та поставлених цілях.

У науковій літературі проєкт розглядається як комплекс взаємопов’язаних заходів, що реалізуються для досягнення конкретної мети в умовах визначених ресурсних, часових та організаційних обмежень. Відомий дослідник проєктного менеджменту Гарольд Керцнер визначає проєкт як сукупність дій, що виконуються для досягнення конкретного результату протягом визначеного періоду часу із використанням обмежених ресурсів.

Основними ознаками проєкту є:

- наявність чітко визначеної мети;
- обмеженість у часі;
- унікальність результату;
- наявність бюджету та ресурсних обмежень;

- визначене коло учасників;
- підвищений рівень ризику порівняно з операційною діяльністю;
- необхідність координації різних видів діяльності.

Важливим завданням є розмежування понять «проєкт» та «підприємство». Підприємство є постійно діючою організаційною структурою, основною метою якої є здійснення господарської діяльності та отримання економічного результату [2]. Проєкт, навпаки, має тимчасовий характер і завершується після досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.1 - Порівняння підприємства і проекту, як сукупності засобів виробництва

| Ознака | Підприємство | Проєкт |
|---|---|---|
| Тривалість | Необмежена | Обмежена |
| Результат | Повторюваний | Унікальний |
| Структура | Постійна | Тимчасова |
| Ресурси | Стабільні | Формуються під завдання |
| Управління | Операційне | Проєктне |
| Ризики | Відносно прогнозовані | Підвищені |

Управління проєктами являє собою процес планування, організації, координації та контролю діяльності, спрямованої на досягнення визначених результатів. Основною метою проєктного менеджменту є забезпечення виконання проєкту в межах встановлених строків, бюджету та вимог до якості.

Традиційно управління проєктами базується на реалізації чотирьох основних функцій менеджменту:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

На етапі планування визначаються цілі проєкту, очікувані результати, строки виконання робіт, необхідні ресурси та джерела фінансування. Важливим інструментом планування є календарний план, який дозволяє розподілити роботи між виконавцями та встановити контрольні точки реалізації проєкту [3].

Організація проєкту передбачає формування команди та розподіл відповідальності між її учасниками. У структурі управління проєктом зазвичай виділяють керівника проєкту, координаторів окремих напрямів, виконавців та зацікавлені сторони.

Керівник проєкту відповідає за загальне управління, координацію робіт, взаємодію із замовниками та контроль виконання поставлених завдань. Ефективність діяльності керівника значною мірою визначає успішність реалізації всього проєкту.

Особливу роль відіграє управління ресурсами. До основних видів ресурсів проєкту належать:

- фінансові ресурси;
- людські ресурси;
- матеріально-технічні ресурси;
- інформаційні ресурси;
- часові ресурси.

Розподіл ресурсів здійснюється відповідно до завдань проєкту та його бюджету. Одним із ключових принципів проєктного менеджменту є забезпечення максимально ефективного використання наявних ресурсів при мінімізації витрат.

Важливим напрямом проєктного управління є робота із зацікавленими сторонами (stakeholders). До них можуть належати замовники, інвестори, партнери, органи державної влади, громадські організації, кінцеві користувачі результатів проєкту та інші суб’єкти, на яких впливає його реалізація [5].

Залучення учасників проєкту здійснюється шляхом проведення консультацій, робочих зустрічей, громадських обговорень, укладання

партнерських угод та створення спільних координаційних механізмів. Особливо важливим цей аспект є для міжнародних та інфраструктурних проєктів, де кількість зацікавлених сторін може бути значною.

Одним із найважливіших елементів управління є контроль та звітність. Система контролю передбачає постійний моніторинг виконання запланованих заходів, використання фінансових ресурсів та досягнення проміжних результатів.

Звітність забезпечує прозорість реалізації проєкту та дозволяє оцінити ефективність використання коштів. У міжнародній практиці широко застосовуються проміжні та фінальні звіти, які містять інформацію про виконані роботи, використані ресурси, досягнуті результати та виявлені проблеми.

Складовою сучасного проєктного менеджменту є управління ризиками. Ризик являє собою можливість виникнення подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей проєкту. Основними ризиками є фінансові, організаційні, технічні, політичні та зовнішньоекономічні ризики.

Для мінімізації ризиків здійснюється їх ідентифікація, аналіз і розробка заходів реагування. Ефективне управління ризиками дозволяє підвищити ймовірність успішного завершення проєкту.

Завершальним етапом управління проєктом є оцінка його результативності та ефективності. Оцінювання проводиться шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими показниками.

Основними критеріями оцінки ефективності проєкту є:

- досягнення поставлених цілей;
- дотримання термінів реалізації;
- ефективність використання бюджету;
- якість отриманих результатів;
- соціальний, економічний або інфраструктурний ефект;
- рівень задоволеності зацікавлених сторін.

Таким чином, управління проєктами являє собою комплексний процес координації ресурсів, учасників та управлінських рішень, спрямований на досягнення визначених результатів у межах встановлених обмежень [7]. Застосування принципів проєктного менеджменту забезпечує підвищення ефективності реалізації проєктів та створює передумови для успішного залучення міжнародних партнерів до розвитку територій та організацій.

Важливим аспектом є теорія життєвого циклу проєкту, а саме ті невід'ємні етапи, які супроводжують команду проєкту під час його реалізації.

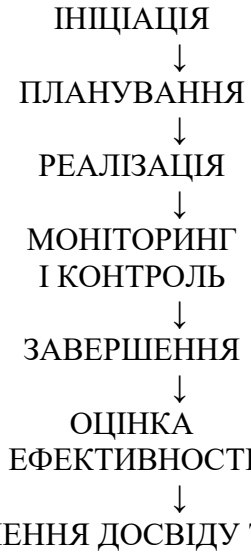



Рисунок 1.1 - Життєвий цикл проекту

Характеристика основних етапів життєвого циклу проєкту:

1. Ініціація проєкту - визначення проблеми, формування мети та завдань, попередня оцінка ресурсів, визначення основних зацікавлених сторін.

2. Планування проєкту - розробка календарного плану, бюджету, системи управління ризиками, визначення відповідальних виконавців та показників результативності.

3. Реалізація проєкту - виконання запланованих заходів, координація діяльності учасників, управління ресурсами та забезпечення досягнення проміжних результатів.

4. Моніторинг і контроль - відстеження виконання робіт, аналіз відхилень від плану, контроль використання фінансових ресурсів, підготовка звітності та коригування управлінських рішень.

5. Завершення проєкту - підведення підсумків, оцінка досягнутих результатів, підготовка фінального звіту, передача результатів замовнику або кінцевим користувачам.

## 1.2.Специфіка міжнародних проєктів

У сучасних умовах глобалізації міжнародні проєкти виступають одним із найважливіших механізмів розвитку держав, регіонів, підприємств та громадських організацій. Їх реалізація сприяє залученню фінансових ресурсів, сучасних технологій, інноваційних управлінських підходів та міжнародного досвіду. Для України міжнародні проєкти мають особливе значення у контексті європейської інтеграції, післявоєнного відновлення та розвитку інфраструктури.

Міжнародний проєкт являє собою комплекс взаємопов’язаних заходів, які реалізуються за участю партнерів із двох або більше держав та спрямовані на досягнення спільної мети. Особливістю таких проєктів є використання міжнародних фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів [8].

На відміну від внутрішніх проєктів, міжнародні проєкти характеризуються більш складною структурою управління та значною кількістю учасників. До реалізації можуть залучатися міжнародні організації, урядові установи, органи місцевого самоврядування, підприємства, наукові заклади, громадські об’єднання та донорські структури.

Основними ознаками міжнародних проєктів є:

- участь іноземних партнерів;
- використання міжнародних джерел фінансування;
- міжкультурна взаємодія учасників;

- застосування міжнародних стандартів управління;
- підвищені вимоги до звітності та прозорості;
- значна кількість зацікавлених сторін;
- високий рівень політичних, економічних та правових ризиків.

Однією з головних особливостей міжнародних проєктів є багаторівнева система управління. Як правило, управлінська структура включає донора, координатора проєкту, партнерські організації, експертів та кінцевих бенефіціарів. Кожен учасник має чітко визначені функції, права та обов'язки.

Важливою характеристикою міжнародних проєктів є наявність зовнішнього джерела фінансування. Фінансову підтримку можуть надавати міжнародні організації, уряди іноземних держав, міжнародні банки розвитку, благодійні фонди та інші донорські структури.

Найбільш поширеними джерелами фінансування міжнародних проєктів в Україні є програми Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй, міжнародних фінансових інституцій та спеціалізованих фондів технічної допомоги [9].

Серед найбільш відомих міжнародних організацій, які реалізують проєкти в Україні, необхідно відзначити European Union, United Nations Development Programme, World Bank, European Bank for Reconstruction and Development, United States Agency for International Development та інші структури міжнародної технічної допомоги.

Особливістю міжнародних проєктів є необхідність врахування міжкультурних аспектів управління. Учасники можуть представляти різні країни, мати відмінні управлінські традиції, ділову культуру, підходи до прийняття рішень та комунікації. Це потребує високого рівня професійної підготовки менеджерів проєктів та ефективної системи комунікації.

Важливе місце у міжнародних проєктах займає управління зацікавленими сторонами. До них належать донори, органи влади, партнери, виконавці, місцеві громади та кінцеві користувачі результатів проєкту. Від

ефективності взаємодії між ними значною мірою залежить успішність реалізації проєкту.

Ще однією специфічною рисою міжнародних проєктів є підвищені вимоги до моніторингу та оцінки результатів. Донори вимагають регулярного подання фінансових та змістовних звітів, підтвердження досягнення встановлених індикаторів, проведення аудиту та оцінювання ефективності використання коштів.

Для оцінювання результативності міжнародних проєктів широко використовуються такі показники:

- результативність (effectiveness);
- ефективність (efficiency);
- вплив (impact);
- сталість результатів (sustainability);
- актуальність (relevance).

Особливе значення має принцип сталого розвитку, який передбачає збереження позитивного ефекту після завершення фінансування проєкту. Саме тому міжнародні донори дедалі більше уваги приділяють не лише короткостроковим результатам, а й довгостроковим наслідкам реалізації проєктів.

Міжнародні проєкти характеризуються також підвищеним рівнем ризиків. До основних ризиків належать політична нестабільність, зміни законодавства, валютні коливання, безпекові загрози, інфляційні процеси, організаційні труднощі та ризики міжкультурної взаємодії.

У зв’язку з цим управління ризиками стає одним із ключових напрямів діяльності менеджера міжнародного проєкту. Воно включає ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, розроблення заходів реагування та постійний моніторинг можливих загроз.

Для України міжнародні проєкти відіграють особливу роль у відновленні інфраструктури, розвитку територіальних громад, модернізації

системи управління, підтримці малого та середнього бізнесу, реалізації гуманітарних програм та інтеграції до європейського економічного простору.

Особливо актуальними сьогодні є міжнародні інфраструктурні проєкти, спрямовані на відновлення транспортної, енергетичної, житлово-комунальної та соціальної інфраструктури. Значна частина таких проєктів реалізується за участю міжнародних фінансових організацій та донорських установ.

Таким чином, міжнародні проєкти є складною формою проєктної діяльності, яка поєднує ресурси різних держав та організацій для досягнення спільних цілей. Їх специфіка полягає у багатосторонньому характері управління, міжкультурній взаємодії, високих вимогах до прозорості та звітності, а також значному впливі на соціально-економічний розвиток територій і громад.

## 1.3. Методи та практика роботи міжнародних проєктів

Ефективність реалізації міжнародних проєктів значною мірою залежить від використання сучасних методів управління, які дозволяють забезпечити досягнення поставлених цілей, раціональне використання ресурсів та контроль за виконанням запланованих заходів. У міжнародній практиці сформувалася система підходів та інструментів, які використовуються під час планування, реалізації, моніторингу та оцінки проєктів незалежно від сфери їх застосування.

Сучасна практика управління міжнародними проєктами базується на міжнародних стандартах та рекомендаціях, розроблених провідними професійними організаціями. Найбільш поширеними є стандарти Project Management Institute (PMI), методологія PRINCE2, підходи Європейського Союзу до управління проєктами міжнародної технічної допомоги, а також методологія логіко-структурного підходу (Logical Framework Approach) [10].

Одним із найважливіших методів планування міжнародних проєктів є логіко-структурний підхід. Він широко використовується Європейським

Союзом, Організацією Об’єднаних Націй, Світовим банком та іншими міжнародними організаціями. Метод дозволяє визначити взаємозв’язок між проблемами, цілями, результатами, заходами та очікуваними ефектами проєкту.

Основними етапами логіко-структурного підходу є:

- аналіз проблем;
- аналіз зацікавлених сторін;
- формування цілей;
- визначення результатів;
- розробка плану заходів;
- формування системи індикаторів оцінювання.

Центральним елементом даного методу є логічна матриця проєкту, яка містить інформацію про загальну мету, конкретні цілі, результати, заходи, показники ефективності та джерела перевірки інформації [12].

Важливим методом управління міжнародними проєктами є програмно-цільовий підхід. Його сутність полягає у досягненні конкретних результатів шляхом реалізації комплексу взаємопов’язаних заходів. При цьому кожна дія спрямовується на виконання конкретного завдання та досягнення визначених показників результативності.

У міжнародній практиці широко застосовується календарне планування. Для цього використовуються графіки виконання робіт, які дозволяють визначити послідовність заходів, строки їх виконання та відповідальних виконавців. Найбільш поширеними інструментами є діаграма Ганта та мережеві графіки.

Діаграма Ганта забезпечує наочне відображення етапів реалізації проєкту та дозволяє контролювати виконання запланованих заходів у визначені терміни. Її використання є обов’язковим елементом більшості міжнародних грантових заявок [3].

Важливим напрямом управління є управління ресурсами проєкту. Практика міжнародних проєктів передбачає чітке планування фінансових,

матеріальних, людських та інформаційних ресурсів. Особлива увага приділяється бюджетуванню, оскільки використання міжнародних коштів супроводжується високими вимогами до фінансової дисципліни та прозорості.

Бюджет міжнародного проєкту зазвичай включає:

- витрати на персонал;
- адміністративні витрати;
- витрати на обладнання;
- транспортні витрати;
- витрати на проведення заходів;
- комунікаційні витрати;
- резервний фонд.

Практика реалізації міжнародних проєктів свідчить про необхідність постійного моніторингу використання ресурсів та контролю досягнення встановлених показників. Саме тому важливим елементом проєктного управління є система моніторингу та оцінки результатів (Monitoring and Evaluation, M&E).

Моніторинг являє собою процес постійного спостереження за ходом реалізації проєкту, тоді як оцінка передбачає визначення рівня досягнення поставлених цілей та ефективності використання ресурсів.

У міжнародній практиці для оцінювання результатів використовуться кількісні та якісні індикатори.

До кількісних індикаторів належать:

- кількість учасників проєкту;
- обсяг залучених коштів;
- кількість проведених заходів;
- кількість створених об’єктів інфраструктури;
- кількість отримувачів допомоги.

До якісних індикаторів належать:

- рівень задоволеності учасників;
- покращення якості послуг;

- підвищення рівня компетентності персоналу;
- соціальний ефект від реалізації проєкту.

Значна увага приділяється управлінню ризиками. У міжнародних проєктах ризики можуть виникати внаслідок політичних змін, економічної нестабільності, змін валютних курсів, порушення термінів постачання, безпекових загроз або недостатньої координації між партнерами.

Практика міжнародних організацій передбачає формування реєстру ризиків, їх оцінку та розроблення заходів щодо мінімізації негативних наслідків.

Важливою складовою міжнародних проєктів є комунікаційний менеджмент. Він включає організацію взаємодії між партнерами, донорами, виконавцями та бенефіціарами. Для цього використовуються робочі зустрічі, онлайн-конференції, звітні заходи, інформаційні платформи та спеціалізовані програмні продукти.

Сучасна практика управління міжнародними проєктами активно використовує цифрові технології. Найбільш поширеними інструментами є Microsoft Project, Trello, Asana, Jira, Monday.com та інші системи управління проєктами. Вони дозволяють автоматизувати планування, контроль виконання завдань, підготовку звітності та комунікацію між учасниками.

Окреме місце займає практика грантового менеджменту. Для більшості міжнародних проєктів характерною є конкурсна процедура відбору. Потенційні учасники подають проєктні заявки, які оцінюються відповідно до визначених критеріїв. У разі отримання фінансування організація бере на себе зобов’язання щодо реалізації проєкту та звітування перед донором.

Для України особливого значення набуває практика реалізації міжнародних проєктів у сферах відновлення інфраструктури, розвитку територіальних громад, підтримки малого та середнього бізнесу, цифровізації державного управління, енергетичної безпеки та гуманітарної допомоги.

У післявоєнний період міжнародні проєкти можуть стати одним із головних інструментів відновлення економіки та модернізації регіонів. Це

обумовлює необхідність підготовки кваліфікованих фахівців у сфері проєктного менеджменту та впровадження сучасних підходів до управління міжнародними проєктами.

Таким чином, методи та практика роботи міжнародних проєктів ґрунтуються на застосуванні сучасних управлінських технологій, міжнародних стандартів, систем моніторингу та оцінювання, управління ризиками й ефективної комунікації між усіма учасниками проєктної діяльності. Їх використання забезпечує досягнення запланованих результатів та підвищує ефективність реалізації міжнародних програм і проєктів.

# РОЗДІЛ 2
# УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ

## 2.1. Історія міжнародної проєктної діяльності в Україні

Розвиток міжнародної проєктної діяльності в Україні нерозривно пов’язаний із процесами становлення незалежної держави, інтеграції до світового економічного простору та залучення міжнародної технічної допомоги. Протягом останніх десятиліть міжнародні проєкти стали важливим інструментом модернізації економіки, реформування державного управління, розвитку інфраструктури та підтримки соціальної сфери [15].

Початок формування сучасної системи міжнародної проєктної діяльності в Україні припадає на перші роки після проголошення незалежності у 1991 році. Перехід до ринкової економіки супроводжувався масштабними економічними труднощами, скороченням виробництва, нестачею інвестицій та необхідністю проведення структурних реформ. За цих умов міжнародна підтримка стала одним із ключових факторів стабілізації соціально-економічної ситуації.

У 1990-х роках основна частина міжнародних проєктів була спрямована на підтримку ринкових реформ, розвиток демократичних інститутів, реформування системи державного управління та приватизацію державної власності. Активну участь у фінансуванні та реалізації таких проєктів брали міжнародні фінансові організації та уряди провідних держав світу.

Важливу роль у цей період відігравали програми технічної допомоги Європейського Союзу, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, а також урядові програми Сполучених Штатів Америки, Канади, Німеччини та інших держав. Саме в цей час в Україні почали формуватися перші механізми управління міжнародними проєктами та залучення донорських коштів.

Новий етап розвитку міжнародної проєктної діяльності розпочався на початку 2000-х років. Економічне зростання та поступове зміцнення державних інституцій сприяли розширенню співпраці з міжнародними організаціями. Основна увага міжнародних проєктів була зосереджена на модернізації інфраструктури, підтримці малого та середнього бізнесу, розвитку місцевого самоврядування, удосконаленні системи охорони здоров'я та освіти.

Особливе значення для розвитку міжнародної проєктної діяльності мало поглиблення співпраці України з Європейським Союзом. Починаючи з 2004 року, українські організації отримали можливість активніше брати участь у програмах транскордонного співробітництва, регіонального розвитку та інституційної підтримки.

Важливим кроком стало підписання у 2014 році Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Ця подія суттєво розширила можливості українських державних установ, територіальних громад, підприємств та громадських організацій щодо участі у міжнародних проєктах.

Після 2014 року міжнародна допомога була значною мірою переорієнтована на підтримку реформ державного управління, децентралізації, зміцнення обороноздатності держави, підтримку внутрішньо переміщених осіб та розвиток постраждалих територій. Саме в цей період суттєво зросли обсяги фінансування міжнародних програм технічної допомоги.

Окремого значення набули проєкти розвитку територіальних громад. Міжнародні організації активно підтримували створення центрів надання адміністративних послуг, модернізацію комунальної інфраструктури, розвиток енергоефективності та цифровізацію управлінських процесів.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році стало переломним моментом у розвитку міжнародної проєктної діяльності в Україні. Значна частина міжнародних програм була переорієнтована на надання

гуманітарної допомоги, підтримку населення, відновлення критичної інфраструктури та забезпечення стійкості державних інституцій.

У цей період суттєво зросла роль міжнародних організацій у реалізації проєктів із забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, відновлення об'єктів соціальної інфраструктури, підтримки енергетичного сектору та розвитку місцевих громад.

Одночасно міжнародна спільнота розпочала формування довгострокових програм післявоєнного відновлення України. До реалізації відповідних проєктів залучаються міжнародні фінансові інституції, уряди держав-партнерів, донорські організації та приватні інвестори.

На сучасному етапі міжнародна проєктна діяльність в Україні охоплює широкий спектр напрямів:

- відновлення транспортної інфраструктури;
- розвиток енергетичного сектору;
- модернізацію системи охорони здоров'я;
- підтримку освіти та науки;
- цифрову трансформацію державного управління;
- розвиток підприємництва;
- гуманітарну допомогу населенню;
- підтримку територіальних громад;
- екологічні та кліматичні проєкти.

Особливе місце у міжнародній проєктній діяльності займають проєкти, які реалізуються на регіональному рівні. Територіальні громади отримують можливість залучати грантові кошти для модернізації інфраструктури, розвитку комунальних послуг, підтримки соціальної сфери та створення нових можливостей для економічного зростання.

Для міста Запоріжжя міжнародні проєкти мають особливе значення через його стратегічне розташування, промисловий потенціал та близькість до районів ведення бойових дій. Міжнародна допомога вже сьогодні спрямовується на підтримку внутрішньо переміщених осіб, модернізацію

комунальної інфраструктури, енергетичну безпеку та відновлення об’єктів соціальної сфери.

Таким чином, історія міжнародної проєктної діяльності в Україні демонструє поступову трансформацію від програм технічної допомоги початку 1990-х років до масштабних комплексних проєктів розвитку та відновлення держави. На сучасному етапі міжнародні проєкти стали одним із ключових механізмів соціально-економічного розвитку України та важливим інструментом інтеграції до європейського та світового простору.

Таблиця 2.1 - Історія проєктів технічної допомоги

| Період | Основний зміст |
|---|---|
| 1991- 2000 | Технічна допомога, ринкові реформи |
| 2001- 2013 | Інфраструктура, місцевий розвиток, бізнес |
| 2014- 2021 | Децентралізація, відновлення Донбасу, євроінтеграція |
| 2022- дотепер | Гуманітарні проєкти, відбудова, енергетика, підтримка громад |

Найбільшою програмою підтримки України у перші роки незалежності стала програма TACIS (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States), започаткована Європейським Союзом у 1991 році. Її основною метою була підтримка переходу пострадянських держав до ринкової економіки та демократичних інститутів. Загальний бюджет програми для країн СНД перевищив 4,2 млрд євро, а Україна була одним із найбільших її отримувачів. Програма фінансувала проєкти у сферах енергетики, транспорту, державного управління, освіти та розвитку приватного сектору.

Важливу роль у розвитку міжнародної проєктної діяльності в Україні відіграє USAID, яка працює в Україні з 1992 року. За даними агентства, обсяг наданої допомоги перевищив 3 млрд доларів США ще до початку повномасштабної війни. Програми USAID були спрямовані на розвиток місцевого самоврядування, підтримку малого та середнього бізнесу,

енергетичну безпеку, боротьбу з корупцією та реформування державного управління.

Таблиця 2.2 - Основні програми та обсяги фінансування

| Період | Програма | Основні напрями | Обсяг фінансування |
|---|---|---|---|
| 1991- 2006 | TACIS (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States) | Реформи державного управління, енергетика, розвиток ринкової економіки, підтримка демократії | Загальний бюджет програми TACIS для країн СНД перевищив 4,2 млрд євро (unece.org ) |
| з 1992 р. | USAID Ukraine | Демократичне врядування, економічний розвиток, енергетика, охорона здоров'я, гуманітарна допомога | Понад 3 млрд дол. допомоги Україні до 2021 р. (ukrinform.net ) |
| 1994- дотепер | Проєкти Світового банку | Інфраструктура, соціальна сфера, транспорт, енергетика | Десятки мільярдів доларів кредитів та грантів у різних секторах (European Court of Auditors ) |
| 1993- дотепер | ЄБРР | Енергетика, транспорт, муніципальна інфраструктура, приватний сектор | Один із найбільших інституційних інвесторів в Україні |
| 2007- 2013 | ENPI (European Neighbourhood and Partnership Instrument) | Регіональний розвиток, прикордонне співробітництво, місцеве самоврядування | Сотні мільйонів євро для України та країн-сусідів (ResearchGate ) |
| 2014- 2021 | Програми підтримки Угоди про асоціацію з ЄС | Децентралізація, антикорупційна політика, цифровізація, розвиток громад | Багатомільярдна допомога ЄС та держав-членів (neimagazine.com ) |
| 2022- дотепер | Програми відновлення України | Відбудова інфраструктури, енергетика, гуманітарна допомога, підтримка громад | Лише макрофінансова підтримка ЄС перевищила 43 млрд євро (Консіліум ) |

Суттєвий вплив на розвиток міжнародної проєктної діяльності в Україні у 1990-х роках мала німецька програма TRANSFORM, яка реалізовувалася Федеральним урядом Німеччини через Міністерство економічного співробітництва та розвитку (BMZ). Програма була спрямована на підтримку трансформаційних процесів у країнах Центральної та Східної Європи після розпаду соціалістичної системи.

В Україні в межах програми TRANSFORM реалізовувалися проєкти з реформування державного управління, розвитку ринкової економіки, підтримки приватного підприємництва, фінансового сектору та місцевого самоврядування. Особлива увага приділялася підготовці управлінських кадрів, розвитку малого та середнього бізнесу, удосконаленню муніципального управління та адаптації європейських управлінських практик.

За оцінками німецьких урядових структур, у 1990-х роках на реалізацію програм TRANSFORM у країнах Центральної та Східної Європи було спрямовано понад 1 млрд німецьких марок, а Україна входила до числа основних країн-реципієнтів допомоги. Багато проєктів, започаткованих у межах програми, стали основою подальшої співпраці між Україною та Німеччиною у сфері економічного розвитку та інституційних реформ.

## 2.2. Аналіз чинної активності міжнародних організацій

На сучасному етапі розвитку України міжнародні організації є одним із ключових джерел фінансової, технічної та експертної підтримки. Після початку повномасштабної війни їх діяльність суттєво активізувалася та охопила практично всі сфери суспільного життя: від відновлення інфраструктури та підтримки енергетики до розвитку освіти, науки, підприємництва та місцевого самоврядування.

Одним із найбільших донорів залишається Європейський Союз, який реалізує в Україні значну кількість програм підтримки. Основними напрямами діяльності є відновлення інфраструктури, розвиток громад, підтримка малого

та середнього бізнесу, енергетична безпека, цифровізація та інтеграція України до європейського простору.

Важливе місце займає програма Horizon Europe (Горизонт Європа). Вона є найбільшою програмою Європейського Союзу у сфері науки та інновацій із загальним бюджетом понад 95 млрд євро на період 2021- 2027 років [18]. Українські університети, наукові установи та підприємства отримали можливість брати участь у міжнародних дослідницьких консорціумах, залучати грантові кошти та впроваджувати інноваційні технології.

Основними напрямами програми Horizon Europe є:

- цифрові технології;
- штучний інтелект;
- енергетика;
- транспорт;
- охорона здоров’я;
- кліматичні зміни;
- промислові інновації;
- безпека та стійкість суспільства.

Важливу роль у підтримці освітньої сфери відіграє програма Erasmus+, яка фінансує академічну мобільність студентів та викладачів, розвиток освітніх програм, міжнародне партнерство між університетами та впровадження сучасних освітніх практик. Українські заклади вищої освіти активно залучаються до проєктів Erasmus+, що сприяє інтеграції української освіти до європейського освітнього простору.

Однією з найактивніших міжнародних організацій у гуманітарній та освітній сфері є British Council. Організація реалізує програми підтримки освіти, розвитку англійської мови, професійної підготовки молоді, культурного співробітництва та міжнародних академічних обмінів. Після 2022 року діяльність British Council була значною мірою спрямована на підтримку українських освітніх установ та розвиток міжнародного партнерства [19].

У сфері місцевого розвитку важливе значення має програма U-LEAD with Europe, яка сприяє розвитку територіальних громад, підвищенню ефективності місцевого самоврядування та впровадженню європейських підходів до управління. У межах програми українські громади отримують експертну підтримку, консультаційні послуги та можливості для підготовки проєктних заявок.

Значний внесок у розвиток громад здійснює програма DOBRE (Decentralization Offering Better Results and Efficiency), що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Програма підтримує стратегічне планування розвитку територій, модернізацію адміністративних послуг, розвиток місцевої економіки та підвищення спроможності органів місцевого самоврядування.

Особливу роль у відновленні України відіграють міжнародні фінансові організації. Серед них провідне місце займає World Bank, який фінансує масштабні проєкти у сфері інфраструктури, енергетики, транспорту, охорони здоров'я та соціального захисту населення.

Активну діяльність здійснює також European Bank for Reconstruction and Development. Основними напрямами його роботи є модернізація енергетичного сектору, підтримка муніципальної інфраструктури, розвиток приватного бізнесу та реалізація проєктів енергоефективності.

Особливе місце серед міжнародних організацій займає Німецьке товариство міжнародного співробітництва - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Організація реалізує численні проєкти у сферах енергетики, професійної освіти, цифрової трансформації, місцевого розвитку та відновлення інфраструктури.

У сфері енергетичної безпеки міжнародні організації зосереджують увагу на таких напрямах:

- модернізація електромереж;
- розвиток відновлюваної енергетики;
- підвищення енергоефективності будівель;

- підтримка критичної інфраструктури;
- забезпечення енергетичної стійкості громад.

Одним із найбільших міжнародних донорів енергетичного сектору є Європейський Союз, ЄБРР, Світовий банк та уряд Німеччини через програми GIZ.

Значна кількість міжнародних проєктів реалізується у сфері підтримки підприємництва. Зокрема програма EU4Business надає консультаційну та фінансову підтримку малому і середньому бізнесу, сприяє цифровізації підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності.

У гуманітарній сфері активну діяльність здійснюють структури Організації Об’єднаних Націй. Серед них важливу роль відіграють Програма розвитку ООН (UNDP), Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), Дитячий фонд ООН (UNICEF) та Всесвітня продовольча програма (WFP).

Для Запорізької області особливе значення мають проєкти міжнародних організацій, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення соціальної інфраструктури, модернізацію систем енергозабезпечення, підтримку освітніх закладів та розвиток місцевого підприємництва.

Таким чином, сучасна діяльність міжнародних організацій в Україні охоплює практично всі ключові сфери суспільного розвитку. Найбільш активними напрямами залишаються енергетика, освіта, наука, місцевий розвиток, підтримка бізнесу, гуманітарна допомога та післявоєнне відновлення. Участь українських організацій та територіальних громад у міжнародних програмах створює додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів, сучасних технологій та управлінського досвіду.

## 2.3. Потенційні сфери діяльності міжнародних проєктних організацій в м. Запоріжжі

Місто Запоріжжя є одним із найбільших промислових, наукових та логістичних центрів України. Водночас близькість до зони бойових дій, значне навантаження на соціальну інфраструктуру, потреба у модернізації комунального господарства та необхідність післявоєнного відновлення створюють значний попит на міжнародну технічну та фінансову допомогу. У цих умовах міжнародні проєктні організації можуть відігравати важливу роль у забезпеченні сталого розвитку міста та його територіальної громади.

Одним із найбільш перспективних напрямів міжнародної проєктної діяльності є відновлення та модернізація інфраструктури. Значна частина транспортних, енергетичних та комунальних об’єктів потребує реконструкції, модернізації або підвищення рівня безпеки. Участь міжнародних фінансових організацій дозволяє залучати необхідні ресурси для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Пріоритетними можуть бути такі напрями:

- модернізація систем водопостачання та водовідведення;
- реконструкція тепломереж;
- оновлення міського транспорту;
- розвиток транспортної інфраструктури;
- модернізація систем зовнішнього освітлення;
- створення сучасних логістичних центрів;
- відновлення пошкоджених об’єктів соціальної інфраструктури.

Особливого значення набувають проєкти у сфері енергетичної безпеки. Внаслідок російської агресії питання енергетичної стійкості стало одним із ключових факторів функціонування територіальних громад. Саме тому міжнародні організації активно підтримують проєкти розвитку альтернативної енергетики та енергоефективності.

Перспективними напрямами для Запоріжжя є:

- встановлення сонячних електростанцій на об’єктах комунальної власності;
- створення систем резервного електроживлення;
- модернізація котелень;
- утеплення громадських будівель;
- впровадження енергоощадних технологій;
- розвиток систем накопичення енергії.

Значний потенціал має освітня сфера. У місті функціонує велика кількість закладів вищої освіти, професійної та середньої освіти, які можуть брати участь у міжнародних освітніх програмах. Насамперед це стосується програм Erasmus+, Horizon Europe, British Council та інших міжнародних ініціатив.

У сфері освіти перспективними є:

- академічна мобільність студентів та викладачів;
- створення міжнародних освітніх центрів;
- цифровізація освітнього процесу;
- розвиток дистанційної освіти;
- модернізація матеріально-технічної бази закладів освіти;
- підготовка фахівців для післявоєнного відновлення України.

Важливим напрямом є розвиток науки та інноваційної діяльності. Запоріжжя має потужний науковий потенціал, представлений університетами, науковими установами та промисловими підприємствами. Участь у міжнародних дослідницьких проєктах дозволяє залучати додаткове фінансування для проведення наукових досліджень та впровадження інновацій.

Особливо перспективними є проєкти у сферах:

- промислових технологій;
- машинобудування;
- енергетики;
- екології;

- цифрових технологій;
- штучного інтелекту;
- кібербезпеки.

Окремим напрямом діяльності міжнародних організацій може стати підтримка малого та середнього бізнесу. В умовах воєнного стану значна кількість підприємств потребує фінансової та консультаційної підтримки для збереження робочих місць та забезпечення економічної стабільності регіону.

Міжнародні програми можуть сприяти:

- створенню нових підприємств;
- розвитку сімейного бізнесу;
- підтримці ветеранського підприємництва;
- цифровій трансформації бізнесу;
- залученню інвестицій;
- розвитку експортного потенціалу підприємств.

Важливе місце займають гуманітарні та соціальні проєкти. Через значну кількість внутрішньо переміщених осіб та соціально вразливих категорій населення Запоріжжя залишається одним із центрів гуманітарної підтримки південного сходу України.

У даному напрямі актуальними є проєкти:

- підтримки внутрішньо переміщених осіб;
- соціальної адаптації ветеранів;
- психологічної реабілітації населення;
- підтримки дітей та молоді;
- розвитку соціальних послуг;
- підтримки закладів охорони здоров’я.

Перспективним напрямом є також розвиток цифрового врядування та сучасних управлінських технологій. Міжнародні організації активно підтримують проєкти цифрової трансформації органів місцевого самоврядування, впровадження електронних сервісів та підвищення якості адміністративних послуг.

Для Запоріжжя доцільними можуть бути проєкти:

- розвитку електронного документообігу;
- впровадження елементів концепції Smart City;
- розвитку відкритих даних;
- цифровізації муніципальних послуг;
- підвищення кібербезпеки муніципальної інфраструктури.

Окрему увагу міжнародні організації приділяють екологічним проєктам. Запоріжжя традиційно належить до найбільших промислових центрів України, тому питання охорони довкілля залишаються актуальними.

Потенційними напрямами міжнародного співробітництва можуть стати:

- моніторинг стану атмосферного повітря;
- модернізація систем очищення стічних вод;
- розвиток систем поводження з відходами;
- озеленення територій;
- реалізація кліматичних проєктів;
- впровадження принципів зеленої економіки.

Таким чином, Запоріжжя має значний потенціал для залучення міжнародних проєктних організацій до реалізації програм у сферах інфраструктури, енергетики, освіти, науки, підприємництва, цифровізації, соціального захисту та екології. Участь у міжнародних проєктах дозволить залучити додаткові фінансові ресурси, сучасні технології та міжнародний досвід, що сприятиме сталому розвитку міста та підвищенню якості життя населення.

# ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління міжнародною проєктною діяльністю, проаналізовано сучасний стан міжнародного проєктного середовища в Україні та визначено перспективні напрями залучення міжнародних організацій до розвитку міста Запоріжжя.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади управління проєктами. Встановлено, що проєкт являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети в умовах обмежених ресурсів та встановлених термінів. На відміну від операційної діяльності підприємства, проєкт має тимчасовий характер, унікальний результат та спеціально сформовану систему управління.

Визначено, що ефективне управління проєктами передбачає планування, організацію, координацію, контроль ресурсів та оцінку отриманих результатів. Важливими складовими проєктного менеджменту є управління ризиками, взаємодія із зацікавленими сторонами, моніторинг виконання заходів та забезпечення прозорої системи звітності.

Дослідження специфіки міжнародних проєктів показало, що вони характеризуються складнішою структурою управління, наявністю іноземних партнерів, багатоканальним фінансуванням та підвищеними вимогами до оцінювання результатів. Особливого значення набувають питання міжкультурної взаємодії, дотримання міжнародних стандартів та забезпечення довгострокової сталості результатів проєктної діяльності.

У роботі встановлено, що найбільш поширеними методами управління міжнародними проєктами є логіко-структурний підхід, програмно-цільове управління, календарне планування, моніторинг та оцінювання результативності. Практика міжнародних організацій свідчить про необхідність комплексного підходу до управління проєктами, що поєднує

ефективне використання ресурсів із досягненням соціально значущих результатів.

У другому розділі проаналізовано історичний розвиток міжнародної проєктної діяльності в Україні. Встановлено, що починаючи з 1991 року міжнародні проєкти стали важливим інструментом підтримки економічних реформ, модернізації державного управління та розвитку місцевого самоврядування. Значний внесок у розвиток міжнародної співпраці здійснили програми TACIS, TRANSFORM, USAID, а також проєкти Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку.

Визначено, що після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом можливості участі українських організацій у міжнародних проєктах суттєво розширилися. Особливої актуальності міжнародна проєктна діяльність набула після початку повномасштабної війни, коли значна частина міжнародної допомоги була спрямована на підтримку населення, відновлення інфраструктури та забезпечення стійкості громад.

Проведений аналіз сучасної діяльності міжнародних організацій показав, що найбільш активними в Україні є програми Європейського Союзу, Horizon Europe, Erasmus+, British Council, USAID, GIZ, Світового банку, ЄБРР та організацій системи ООН. Основними напрямами їх діяльності виступають енергетика, освіта, наука, інновації, розвиток громад, підтримка бізнесу, цифровізація та гуманітарна допомога.

У ході дослідження встановлено, що місто Запоріжжя має значний потенціал для участі у міжнародних проєктах. Вигідне географічне розташування, розвинений промисловий комплекс, наявність потужної освітньої та наукової бази створюють сприятливі умови для залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги.

Найбільш перспективними сферами реалізації міжнародних проєктів у місті Запоріжжі визначено:

- модернізацію транспортної та комунальної інфраструктури;
- розвиток енергетичної безпеки та енергоефективності;

- підтримку закладів освіти та науки;
- розвиток інноваційної діяльності;
- підтримку малого та середнього бізнесу;
- цифровізацію муніципального управління;
- реалізацію соціальних та гуманітарних програм;
- екологічну модернізацію міського середовища.

За результатами дослідження запропоновано такі рекомендації щодо підвищення ефективності залучення міжнародних проєктів до розвитку міста Запоріжжя:

1. Створити або розширити діяльність спеціалізованих структур з підготовки та супроводу міжнародних проєктів при органах місцевого самоврядування.

2. Забезпечити системний моніторинг міжнародних грантових програм та конкурсів Європейського Союзу, міжнародних фінансових організацій і донорських установ.

3. Розширити співпрацю між органами місцевого самоврядування, закладами освіти, бізнесом та громадськими організаціями для формування спільних проєктних консорціумів.

4. Активізувати участь закладів вищої освіти міста у програмах Erasmus+, Horizon Europe та British Council.

5. Зосередити увагу на проєктах енергетичної стійкості, модернізації критичної інфраструктури та розвитку відновлюваних джерел енергії.

6. Розширити практику залучення міжнародних ресурсів для підтримки малого та середнього підприємництва, ветеранського бізнесу та стартап-проєктів.

7. Використовувати міжнародний досвід для впровадження концепції Smart City та розвитку цифрових сервісів у муніципальному управлінні.

8. Активніше залучати міжнародні організації до реалізації соціальних програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та інших вразливих категорій населення.

Отже, міжнародна проєктна діяльність є важливим інструментом соціально-економічного розвитку України та її регіонів. Для міста Запоріжжя участь у міжнародних проєктах створює додаткові можливості залучення інвестицій, сучасних технологій та управлінського досвіду, що сприятиме післявоєнному відновленню, модернізації інфраструктури та підвищенню якості життя населення.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ


1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2022. 848 p.
2. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021. 274 p.
3. Gray C. F., Larson E. W. Project Management: The Managerial Process. 8th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 720 p.
4. Bushuyev S. D., Bushuyeva N. S. Development of Project Management Competencies in Turbulent Environment. PM World Journal. 2018. Vol. 7. Issue 1.
5. Cojoacă D. M., Birchi F. A., Mihai L. S. European Project Management: A Systematic Literature Review. Proceedings of the International Management Conference. 2023. DOI: 10.24818/IMC/2023/01.11. https://www.researchgate.net/publication/380565024_EUROPEAN_PROJECT_MANAGEMENT_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW)
6. Urbanc M., de Jong S. Navigating Societal Impact: Strategic Management in Horizon 2020 SSH Projects. Minerva. 2025. DOI: 10.1007/s11024-024-09566-8. (https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/183716696/s11024-024-09566-8.pdf?utm_source=chatgpt.com)
7. ISO 21500:2021 Project, Programme and Portfolio Management - Context and Concepts. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_21500?utm_source=chatgpt.com
8. European Commission. Horizon Europe 2021- 2027. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe
9. European Commission. Evidence Framework for the Monitoring and Evaluation of Horizon Europe. 2023. URL: https://research-and-

innovation.ec.europa.eu/ (https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2023-05/swd-2023-132-monitoring-evaluation-he.pdf?utm_source=chatgpt.com)

10. Erasmus+ Programme Guide 2025. URL: https://erasmus-plus.ec.europa.eu
11. British Council Ukraine. Programmes and Projects. URL: https://www.britishcouncil.org.ua
12. USAID Ukraine. Ukraine Development Cooperation Strategy. URL: https://www.usaid.gov/ukraine
13. U-LEAD with Europe. Офіційний сайт програми. URL: https://u-lead.org.ua
14. EU4Business. Офіційний портал програми. URL: https://eu4business.eu
15. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Ukraine Projects. URL: https://www.giz.de
16. World Bank. Ukraine Overview. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine
17. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine Country Strategy. URL: https://www.ebrd.com/ukraine
18. United Nations Development Programme in Ukraine. URL: https://www.undp.org/ukraine
19. UNICEF Ukraine. URL: https://www.unicef.org/ukraine
20. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) Ukraine. URL: https://www.unhcr.org/ua
21. European Commission. Project Cycle Management Guidelines. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu (https://en.wikipedia.org/wiki/Logical_Framework_Approach?utm_source=chatgpt.com)
22. Horizon Europe NCP Portal. Open Science Guide. 2025. URL: https://horizoneuropencpportal.eu (horizoneuropencpportal.eu)

23. Закон України «Про міжнародну технічну допомогу» (проєкт нормативного регулювання та підзаконні акти щодо МТД). URL: https://zakon.rada.gov.ua
24. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua
25. Кабінет Міністрів України. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади. Міжнародна технічна допомога. URL: https://www.kmu.gov.ua