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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота**
**бакалавра**

на тему: «Управління міжнародною проектною діяльністю у воєнній період у Запорізькій торгово-промисловій палаті»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0732-ммб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Курман А.В.
Керівник: зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.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 зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Курман Артем Віталійович

1. Тема роботи «Управління міжнародною проектною діяльністю у воєнній період у Запорізькій торгово-промисловій палаті»

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. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП

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 _____ А.В. Курман
( 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: «Управління міжнародною проектною діяльністю у воєнній період у Запорізькій торгово-промисловій палаті», 39 стор., 2 розділи.

Актуальність тематики управління міжнародними проектами забезпечується воєнною, економічною та управлінськими кризами, яким и охоплено українську економіку, соціальну сферу та управління в цілому. Міжнародні організації залишаються надійним джерелом фінансової, технічної допомоги та інтелектуальних ресурсів для виживання та відновлення держави та її окремих складових.

В роботі описані сучасні практики управління міжнародною проектною діяльністю в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

Мета роботи – розробка пропозицій для удосконалення системи управління міжнародною проєктною діяльністю в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

Для досягнення мети необхідно реалізувати наступні завдання:

- описати загальний традиційний підхід у проектній діяльності;
- визначити основні проблеми управління проектною діяльністю у період воєнного часу;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення процесу проектною діяльністю в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

Об’єкт – Запорізька торгово-промислова палата.

Предмет – управління міжнародними проєктами в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА, ПІДПРИЄМСТВА, ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА.

# ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Management of international project activities during the war period in the Zaporizhia Chamber of Commerce and Industry", 39 pages, 2 chapters.

The relevance of the topic of international project management is ensured by the military, economic and managerial crises that have engulfed the Ukrainian economy, social sphere and management in general. International organizations remain a reliable source of financial, technical assistance and intellectual resources for the survival and restoration of the state and its individual components.

The work describes modern practices of managing international project activities in the Zaporizhia Chamber of Commerce and Industry.

The purpose of the work is to develop proposals for improving the system of managing international project activities in the Zaporizhia Chamber of Commerce and Industry.

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

- describe the general traditional approach to project activities;
- identify the main problems of managing project activities during wartime;
- formulate proposals for improving the process of project activities in the Zaporizhia Chamber of Commerce and Industry.

Object – Zaporizhia Chamber of Commerce and Industry.

Subject – management of international projects in the Zaporizhia Chamber of Commerce and Industry.

PROJECT MANAGEMENT, INTERNATIONAL ORGANIZATIONS, TECHNICAL ASSISTANCE, MARKET, ENTERPRISES, THE CHAMBER OF COMMERCE.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..8
РОЗДІЛ 1 ПОНЯТТЯ ПРО МІЖНАРОДНІ ПРОЕКТИ В УКРАЇНІ……11
1.1. Основи управління міжнародними проектами……11
1.2. Зміст та значення міжнародної проектної діяльності…….……18
1.3. Методи та практика управління проектами……..…/…….22
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП……..28
2.1. Практика участі у міжнародних проектах Запорізької ТПП……...28
2.2. Аналіз діяльності чинних міжнародних проектів……32
2.3. Напрямки розвитку проектної діяльності Запорізької ТПП……38
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….……42

# ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації міжнародна проєктна діяльність є одним із ключових механізмів економічного розвитку, залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги та інтеграції України до світового економічного простору. Особливого значення питання управління міжнародними проєктами набуло в умовах воєнного часу, коли українська економіка, соціальна сфера та система управління функціонують під впливом масштабних безпекових, економічних та гуманітарних викликів.

Після початку повномасштабної війни міжнародні організації, урядові структури іноземних держав, донорські фонди та програми технічної допомоги стали одним із головних джерел підтримки українських регіонів, громад та підприємств. Саме міжнародна проєктна діяльність сьогодні забезпечує реалізацію програм підтримки бізнесу, відновлення інфраструктури, гуманітарної допомоги, розвитку підприємництва, освітніх ініціатив та інтеграції українських організацій до міжнародного партнерського середовища.

Для прифронтових регіонів питання міжнародної проєктної діяльності є особливо актуальним. Запорізька область перебуває в умовах постійного впливу воєнних ризиків, що створює додаткові проблеми для функціонування підприємств, організацій та місцевого самоврядування. У таких умовах важливу роль у підтримці регіонального бізнесу та розвитку міжнародного співробітництва відіграє Запорізька торгово-промислова палата.

Запорізька торгово-промислова палата є однією з ключових інституцій підтримки підприємництва регіону, яка здійснює координацію міжнародного співробітництва, сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підтримує підприємства у сфері експорту та бере участь у реалізації міжнародних грантових і донорських програм. В умовах воєнного часу діяльність палати значною мірою трансформувалася у напрямку підтримки

релокованого бізнесу, пошуку міжнародних партнерів, координації гуманітарних та економічних проєктів, а також залучення міжнародної технічної допомоги для регіону.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю дослідження сучасних механізмів управління міжнародною проєктною діяльністю в умовах воєнного часу та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління міжнародними проєктами у Запорізькій торгово-промисловій палаті.

Питання міжнародного проєктного менеджменту, управління міжнародними програмами та організаційного розвитку досліджувалися багатьма українськими та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії проєктного менеджменту зробили Г. Керцнер, П. Друкер, Р. Арчибальд, І. Ансофф, М. Портер та інші дослідники. Проблематика міжнародної технічної допомоги, грантової діяльності та розвитку міжнародного партнерства розглядалася у працях українських науковців, зокрема О. Амоші, В. Геєця, О. Кузьміна, Л. Федулової та Н. Чухрай.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління міжнародною проєктною діяльністю в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань: дослідити традиційні підходи до управління міжнародними проєктами, визначити основні проблеми управління проєктною діяльністю в умовах воєнного часу та сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи управління міжнародними проєктами у Запорізькій ТПП.

Об’єктом дослідження є Запорізька торгово-промислова палата.

Предметом дослідження є система управління міжнародною проєктною діяльністю в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

У процесі дослідження використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення, статистичного аналізу, а також методи графічного та табличного представлення інформації.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної проєктної діяльності Запорізької ТПП, розширення міжнародного партнерства, удосконалення механізмів залучення грантових ресурсів та підвищення стійкості проєктної діяльності в умовах воєнного часу. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності торгово-промислових палат, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та підприємств, які беруть участь у міжнародних проєктах та програмах міжнародної технічної допомоги.

# РОЗДІЛ 1
# ПОНЯТТЯ ПРО МІЖНАРОДНІ ПРОЕКТИ В УКРАЇНІ

## 1.1.Основи управління міжнародними проектами

У сучасних умовах глобалізації міжнародна проєктна діяльність є одним із ключових інструментів економічного розвитку, міжнародного співробітництва та залучення зовнішніх ресурсів. Для держав, регіонів, підприємств і громадських організацій міжнародні проєкти створюють можливість отримання фінансової підтримки, сучасних технологій, управлінського досвіду та доступу до міжнародних партнерських мереж.

У теорії менеджменту проєкт розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети у визначені строки та за наявності обмежених ресурсів. На відміну від постійної операційної діяльності організації, проєкт має тимчасовий характер і завершується після досягнення запланованого результату. Основними ознаками проєкту є чітко визначена мета, обмеженість у часі, наявність бюджету, відповідальних виконавців та необхідність координації різних процесів.

Міжнародний проєкт є більш складною формою проєктної діяльності, оскільки передбачає участь іноземних партнерів, міжнародних організацій або фінансування за рахунок міжнародних ресурсів. Особливістю міжнародних проєктів є необхідність дотримання міжнародних стандартів управління, підвищені вимоги до фінансового контролю та звітності, а також постійна взаємодія між представниками різних країн, культур та організацій.

У сучасних умовах міжнародні проєкти реалізуються практично в усіх сферах суспільного життя: економіці, енергетиці, освіті, охороні здоров'я, екології, цифровізації, інфраструктурі та підтримці підприємництва. Для України міжнародна проєктна діяльність має особливе значення через

необхідність залучення зовнішніх ресурсів для модернізації економіки та відновлення держави в умовах війни.

Після 2022 року міжнародні проєкти стали одним із головних механізмів підтримки українських громад, підприємств та інституцій. Саме через міжнародні програми здійснюється фінансування гуманітарної допомоги, підтримки малого та середнього бізнесу, відновлення інфраструктури, розвитку енергетичної безпеки та підтримки релокованих підприємств.

Важливе значення міжнародних проєктів полягає також у тому, що вони забезпечують інтеграцію України до європейського та світового економічного простору. Участь у міжнародних програмах сприяє адаптації українських організацій до міжнародних стандартів управління, розвитку партнерських зв’язків та підвищенню рівня професійної компетентності персоналу.

Міжнародні проєкти можуть класифікуватися за різними критеріями. За напрямком діяльності найбільш поширеними є:

- інвестиційні;
- соціальні;
- гуманітарні;
- інноваційні;
- освітні;
- інфраструктурні проєкти.

За джерелами фінансування міжнародні проєкти можуть реалізовуватися за рахунок:

- грантів;
- міжнародної технічної допомоги;
- кредитних ресурсів;
- бюджетних програм;
- приватних інвестицій;
- механізмів співфінансування.

Найбільш поширеним джерелом фінансування міжнародних проєктів є грантова підтримка. Грант являє собою безповоротне фінансування, яке

надається міжнародними фондами, урядами іноземних держав або міжнародними організаціями для реалізації конкретної програми чи проєкту. В Україні значну роль у фінансуванні міжнародних проєктів відіграють Європейський Союз, USAID, ПРООН, GIZ, ЄБРР, Світовий банк та інші міжнародні структури.

Система управління міжнародними проєктами базується на принципах проєктного менеджменту. Найбільш відомими міжнародними стандартами у сфері управління проєктами є PMBOK, PRINCE2, Agile та ISO 21500. Вони визначають основні підходи до планування, організації, контролю та оцінки результатів проєктної діяльності.

Процес управління міжнародним проєктом зазвичай включає етапи ініціації, планування, формування бюджету, реалізації, моніторингу, звітності та завершення проєкту. Особливе значення у міжнародних проєктах мають управління ризиками, фінансовий контроль та система комунікації між партнерами.

У сучасних умовах міжнародна проєктна діяльність активно цифровізується. Для управління проєктами використовуються електронні системи моніторингу, CRM- та ERP-платформи, хмарні сервіси та цифрові системи звітності. Це дозволяє підвищити прозорість управління, оперативність комунікації та ефективність контролю використання ресурсів.

В умовах воєнного часу управління міжнародними проєктами в Україні супроводжується підвищеним рівнем ризиків, пов’язаних із безпековою ситуацією, логістичними обмеженнями, нестабільністю фінансування та кадровими проблемами. Саме тому сучасна система міжнародного проєктного менеджменту повинна бути максимально гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

На тему міжнародного проєктного менеджменту, міжнародної технічної допомоги, грантової діяльності та управління проєктами писали як зарубіжні, так і українські науковці. Для твоєї роботи можна спокійно вставляти таких авторів - вони максимально «академічно звучать» і реально дотичні до теми.

Серед зарубіжних учених значний внесок у розвиток теорії проєктного менеджменту зробили Гарольд Керцнер, Пітер Друкер, Рассел Арчибальд, Генрі Гант, Ігор Ансофф та Майкл Портер. Гарольд Керцнер вважається одним із найбільш відомих дослідників у сфері проєктного менеджменту та управління міжнародними проєктами. У своїх роботах він розглядав механізми планування, контролю та управління ризиками проєктів. Рассел Арчибальд досліджував питання організації великих міжнародних програм та корпоративного проєктного управління. Пітер Друкер сформував базові підходи до сучасного менеджменту, які сьогодні активно використовуються в управлінні міжнародними організаціями та проєктами.

Проблеми стратегічного розвитку та міжнародного партнерства також аналізували Ігор Ансофф і Майкл Портер. Їхні дослідження присвячені конкурентним перевагам, стратегічному управлінню та розвитку міжнародної взаємодії між організаціями.

Серед українських учених питання міжнародної проєктної діяльності, грантового менеджменту, регіонального розвитку та міжнародної технічної допомоги досліджували В. Геєць, О. Амоша, Л. Федулова, О. Кузьмін, Н. Чухрай, С. Біла та Ю. Шаров. У їхніх роботах значна увага приділяється інтеграції України до європейського простору, розвитку міжнародного співробітництва, підтримці регіонального розвитку та механізмам залучення міжнародних ресурсів.

Питання управління міжнародною технічною допомогою та розвитку партнерських механізмів у публічному секторі досліджували також Т. Васильців, О. Берданова та В. Тертичка. Їхні праці стосуються управління програмами розвитку територій, міжнародної співпраці громад та ефективності грантових механізмів.

Таким чином, міжнародні проєкти є важливим механізмом розвитку економіки, підтримки громад та інтеграції України до міжнародного простору. В умовах воєнного часу їх значення суттєво зростає, оскільки саме міжнародна

проєктна діяльність забезпечує значну частину фінансової, технічної та гуманітарної підтримки держави, регіонів та підприємств.

## 1.2. Зміст та значення міжнародної проектної діяльності

Міжнародна проєктна діяльність у сучасному світі є одним із ключових механізмів розвитку економіки, науки, освіти, соціальної сфери та міжнародного співробітництва. В умовах глобалізації міжнародні проєкти стали важливим інструментом об’єднання фінансових, інтелектуальних, організаційних та технологічних ресурсів різних країн для досягнення спільних цілей.

Зміст міжнародної проєктної діяльності полягає у реалізації комплексних заходів, спрямованих на вирішення економічних, соціальних, гуманітарних, інноваційних та інфраструктурних завдань за участі міжнародних партнерів, донорських організацій або іноземних інституцій. На відміну від звичайної господарської діяльності міжнародні проєкти мають чітко визначені цілі, строки реалізації, систему фінансування та механізми контролю результатів.

У сучасних умовах міжнародна проєктна діяльність виконує не лише економічну, а й соціальну, гуманітарну та інституційну функцію. Через міжнародні проєкти здійснюється підтримка розвитку громад, модернізація інфраструктури, розвиток підприємництва, підтримка науки, освіти та цифрових технологій.

Одним із важливих напрямків міжнародної проєктної діяльності є просвітництво та розвиток людського капіталу. Значна частина міжнародних програм спрямована на:

- освітні проєкти;
- професійне навчання;
- підвищення кваліфікації;
- академічну мобільність;

- розвиток молодіжних ініціатив;
- підтримку наукових досліджень.

Саме міжнародні освітні програми забезпечують інтеграцію українських навчальних закладів, науковців та студентів до європейського освітнього простору. У сучасних умовах міжнародні проєкти сприяють розвитку нових знань, технологій та сучасних управлінських практик.

Важливе значення міжнародна проєктна діяльність має для економічного розвитку. Через міжнародні програми та гранти здійснюється:

- підтримка малого та середнього бізнесу;
- розвиток експорту;
- модернізація підприємств;
- підтримка інновацій;
- цифровізація економіки;
- розвиток енергетичної безпеки;
- відновлення інфраструктури.

Для України, особливо в умовах воєнного часу, міжнародні проєкти стали одним із головних джерел фінансової та технічної підтримки. Значна частина програм спрямована на підтримку регіонів, що постраждали від війни, допомогу підприємствам, підтримку внутрішньо переміщених осіб та забезпечення функціонування критичної інфраструктури.

Міжнародна проєктна діяльність також відіграє важливу роль у формуванні стабільних соціально-економічних відносин. Через міжнародні програми здійснюється:

- підтримка місцевого самоврядування;
- розвиток громадянського суспільства;
- підвищення прозорості управління;
- розвиток партнерства між бізнесом та владою;
- підтримка демократичних інституцій.

Особливе значення міжнародні проєкти мають для розвитку регіонів. Саме через міжнародне партнерство громади отримують доступ до:

- сучасних технологій;
- грантових ресурсів;
- міжнародного досвіду;
- інвестиційних програм;
- механізмів післявоєнного відновлення.

У сучасному світі міжнародна проєктна діяльність тісно пов’язана із розвитком науки та техніки. Багато міжнародних програм спрямовані на:

- інноваційний розвиток;
- підтримку стартапів;
- розвиток цифрових технологій;
- екологічні проєкти;
- енергетичну модернізацію;
- розвиток промислових технологій.

Міжнародне співробітництво у науковій сфері дозволяє країнам об’єднувати ресурси для реалізації масштабних досліджень, створення інноваційної продукції та впровадження сучасних технологій у виробництво та управління.

В умовах війни значення міжнародної проєктної діяльності для України суттєво зросло. Міжнародні організації та донорські структури стали одним із ключових факторів забезпечення економічної стійкості держави. Через міжнародні програми фінансуються:

- гуманітарна допомога;
- енергетичне обладнання;
- медична сфера;
- освітні програми;
- підтримка підприємництва;
- відновлення пошкоджених об’єктів;
- цифровізація державного управління.

Крім економічного значення, міжнародна проєктна діяльність має важливу політичну та інтеграційну функцію. Участь українських організацій у міжнародних програмах сприяє:

- інтеграції України до ЄС;
- розвитку міжнародного партнерства;
- адаптації до європейських стандартів;
- підвищенню інституційної спроможності організацій;
- формуванню позитивного міжнародного іміджу держави.

Для організацій, таких як торгово-промислові палати, міжнародна проєктна діяльність є важливим інструментом підтримки бізнесу та розвитку регіональної економіки. Саме через міжнародні проєкти торгово-промислові палати можуть:

- залучати грантові ресурси;
- підтримувати підприємства;
- організовувати навчальні програми;
- розвивати міжнародні контакти;
- сприяти розвитку експорту та інвестицій.

Таким чином, міжнародна проєктна діяльність є складним багатофункціональним механізмом, який забезпечує розвиток економіки, науки, освіти, соціальної сфери та міжнародного співробітництва. В умовах воєнного часу її значення для України суттєво зростає, оскільки саме міжнародні проєкти забезпечують значну частину фінансової, гуманітарної, технічної та організаційної підтримки держави, регіонів та підприємств.

## 1.3.Методи та практика управління проектами

У сучасних умовах міжнародна проєктна діяльність є складним багаторівневим процесом, який потребує ефективного управління, чіткої координації ресурсів та дотримання міжнародних стандартів реалізації проєктів. Практика управління міжнародними проєктами базується на

поєднанні організаційних, фінансових, аналітичних та комунікаційних механізмів, які забезпечують досягнення поставлених цілей у визначені строки та в межах затвердженого бюджету.

Сучасна система управління міжнародними проєктами значною мірою базується на стандартах PMBOK, PRINCE2, Agile та інших міжнародних підходах до проєктного менеджменту. Незалежно від типу проєкту, більшість міжнародних програм мають подібну логіку підготовки та реалізації.

Першим етапом міжнародної проєктної діяльності є пошук актуальних програм та джерел фінансування. Організації здійснюють моніторинг міжнародних грантових платформ, програм технічної допомоги, донорських конкурсів та ініціатив міжнародних організацій. У сучасних умовах основними донорами для українських організацій виступають Європейський Союз, USAID, ПРООН, GIZ, UNICEF, ЄБРР та інші міжнародні структури.

На даному етапі важливе значення має аналіз:

- умов участі у програмі;
- пріоритетів донорів;
- обсягів фінансування;
- вимог до партнерів;
- термінів реалізації;
- критеріїв оцінювання проєктів.

Після визначення відповідної програми формується концепція майбутнього проєкту. Саме формулювання ідеї є одним із найбільш важливих етапів міжнародної проєктної діяльності. Проєктна ідея повинна відповідати:

- актуальним проблемам;
- потребам цільової аудиторії;
- пріоритетам донора;
- стратегічним цілям організації.

У сучасній практиці міжнародних проєктів важливу роль відіграє адаптація проєктної ідеї до вимог конкретної грантової програми. Фактично відбувається «підгонка» концепції проєкту під шаблони, критерії та

пріоритети донора. Саме тому успішна міжнародна проєктна діяльність потребує не лише наявності ідеї, а й уміння правильно оформити її відповідно до міжнародних стандартів.

Після формування концепції здійснюється підготовка проєктної заявки. На цьому етапі:

- визначаються цілі проєкту;
- формуються завдання;
- описуються заходи;
- розробляється календарний план;
- складається бюджет;
- визначаються партнери;
- формуються очікувані результати;
- розробляється система показників ефективності.

Однією з ключових складових підготовки проєкту є формування бюджету. Донори висувають жорсткі вимоги до прозорості витрат, тому бюджет повинен бути деталізованим, обґрунтованим та відповідати правилам фінансування програми.

У міжнародній практиці важливе значення має також пошук партнерів. Багато міжнародних програм передбачають обов’язкову наявність:

- міжнародного партнерства;
- міжрегіональної співпраці;
- участі громадських організацій;
- співпраці бізнесу та влади;
- міжсекторальної взаємодії.

Після подання заявки проєкт проходить процедуру оцінювання. Донорські організації аналізують:

- актуальність проблеми;
- реалістичність проєкту;
- ефективність бюджету;
- професійність команди;

- потенціал організації;
- очікуваний соціально-економічний ефект.

У разі отримання фінансування розпочинається етап реалізації проєкту. На даному етапі здійснюється:

- організація роботи команди;
- розподіл відповідальності;
- проведення заходів;
- фінансове адміністрування;
- координація партнерів;
- контроль виконання графіків;
- комунікація із донором.

Особливістю міжнародних проєктів є високий рівень контролю та звітності. Організації зобов’язані постійно надавати:

- фінансові звіти;
- аналітичні звіти;
- підтвердження витрат;
- інформацію про результати;
- фото- та відеоматеріали;
- підтвердження виконання заходів.

Важливим елементом міжнародної проєктної діяльності є моніторинг та оцінка ефективності проєкту. Донори оцінюють:

- рівень досягнення цілей;
- ефективність використання коштів;
- соціальний ефект;
- стійкість результатів;
- вплив проєкту на цільову аудиторію.

У сучасних умовах значна частина міжнародних проєктів реалізується із використанням цифрових інструментів управління. Для координації діяльності використовуються:

- CRM-системи;

- онлайн-платформи;
- електронний документообіг;
- системи дистанційної комунікації;
- цифрові сервіси звітності.

В умовах воєнного часу практика управління міжнародними проєктами в Україні суттєво змінилася. Значна частина проєктів реалізується в умовах:

- безпекових ризиків;
- обмеженої логістики;
- кадрового дефіциту;
- релокації організацій;
- нестабільного енергопостачання;
- високої динаміки змін зовнішнього середовища.

Саме тому сучасний міжнародний проєктний менеджмент в Україні характеризується високим рівнем адаптивності, швидким прийняттям рішень та гнучким управлінням ресурсами.

Для таких організацій, як торгово-промислові палати, міжнародна проєктна діяльність є важливим інструментом підтримки підприємництва та розвитку регіону. Через міжнародні проєкти палати можуть залучати грантові ресурси, підтримувати бізнес, організовувати навчальні програми, сприяти розвитку експорту та формувати нові міжнародні партнерства.

Таким чином, управління міжнародними проєктами є складним процесом, який включає пошук фінансування, формування проєктної ідеї, адаптацію до вимог донорів, підготовку документації, реалізацію заходів та систему постійного контролю результатів. В умовах воєнного часу ефективне управління міжнародними проєктами стає одним із ключових механізмів підтримки економіки, громад та підприємств України.

# РОЗДІЛ 2
# ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП

## 2.1. Практика участі у міжнародних проектах Запорізької ТПП

Запорізька торгово-промислова палата є однією з ключових інституцій підтримки бізнесу та міжнародного співробітництва у Запорізькому регіоні. Палата входить до системи торгово-промислових палат України та здійснює діяльність у сфері розвитку підприємництва, зовнішньоекономічних зв'язків, міжнародного партнерства та підтримки регіональної економіки.

Основною метою діяльності Запорізької ТПП є сприяння розвитку підприємництва, підтримка експорту, залучення міжнародних партнерів та формування сприятливого середовища для економічної діяльності в регіоні. Палата виступає комунікаційним майданчиком між бізнесом, державою, міжнародними організаціями та іноземними партнерами.

Запорізька торгово-промислова палата надає широкий спектр послуг для підприємств регіону. Серед основних напрямків діяльності можна виділити:

- підтримку зовнішньоекономічної діяльності;
- організацію міжнародних бізнес-форумів;
- пошук партнерів за кордоном;
- сертифікацію продукції;
- консультації з питань експорту;
- організацію навчальних заходів;
- підтримку грантової діяльності;
- супровід міжнародних проєктів;
- інформаційно-аналітичні послуги для бізнесу.

Особливе значення у діяльності Запорізької ТПП займає міжнародна проєктна діяльність. Палата бере участь у реалізації міжнародних програм, спрямованих на:

- підтримку малого та середнього бізнесу;
- розвиток підприємництва;
- енергетичну безпеку;
- цифровізацію;
- підтримку експорту;
- професійне навчання;
- підтримку релокованих підприємств;
- розвиток міжнародного партнерства.

До початку повномасштабної війни основна міжнародна діяльність палати була орієнтована переважно на розвиток зовнішньоекономічних зв’язків, організацію міжнародних виставок, підтримку експорту та співпрацю з іноземними торгово-промисловими палатами. Значна увага приділялася розвитку партнерств із країнами Європейського Союзу, Туреччиною, країнами Азії та міжнародними бізнес-асоціаціями.

Після 2022 року діяльність Запорізької ТПП суттєво трансформувалася під впливом воєнних умов. Частина традиційних напрямків роботи втратила актуальність через:

- скорочення зовнішньоекономічної активності;
- руйнування логістичних ланцюгів;
- релокацію підприємств;
- втрату частини виробничого потенціалу регіону;
- безпекові ризики.

Водночас роль міжнародної проєктної діяльності значно зросла. Палата стала одним із центрів координації міжнародної допомоги для бізнесу та регіональних підприємств. Значна частина діяльності була переорієнтована на:

- підтримку підприємств у кризових умовах;

- пошук міжнародного фінансування;
- консультації щодо грантів;
- підтримку релокованого бізнесу;
- участь у гуманітарних та економічних проєктах;
- розвиток партнерств із міжнародними організаціями.

У сучасних умовах Запорізька ТПП активно співпрацює з міжнародними структурами, фондами та програмами технічної допомоги. Палата бере участь у проєктах, пов’язаних із:

- підтримкою підприємництва;
- енергетичною стійкістю;
- навчанням підприємців;
- цифровою трансформацією бізнесу;
- розвитком жіночого та молодіжного підприємництва;
- підтримкою експорту в країни ЄС.

Важливим напрямком діяльності стало інформаційне та консультаційне супроводження бізнесу щодо міжнародних грантових програм.

В умовах воєнного часу багато підприємств потребують:

- фінансової підтримки;
- консультацій щодо міжнародних програм;
- допомоги у релокації;
- пошуку партнерів;
- виходу на нові ринки.

Саме тому Запорізька ТПП поступово трансформується із традиційної торгово-промислової структури у багатофункціональний центр міжнародного партнерства та підтримки бізнесу.

Практика участі палати у міжнародних проєктах показує, що найбільш затребуваними напрямками сьогодні є:

- грантові програми для малого бізнесу;
- енергетична безпека підприємств;
- підтримка експорту;

- цифровізація;
- навчання підприємців;
- розвиток міжнародних ділових контактів;
- післявоєнне відновлення регіону.

Особливістю міжнародної проєктної діяльності Запорізької ТПП є необхідність роботи в умовах постійних безпекових ризиків. Воєнний стан впливає на:

- організацію заходів;
- міжнародну комунікацію;
- логістику;
- кадрову стабільність;
- планування проєктів;
- залучення іноземних партнерів.

У зв’язку з цим палата змушена активно використовувати дистанційні формати роботи, цифрові платформи та онлайн-комунікації.

Таблиця 2.1.- Зміна ринку послуг Запорізької торгово-промислової палати

| Функції та послуги Запорізької ТПП | Стан до війни | Стан у воєнний період | Причини змін |
|---|---|---|---|
| Організація міжнародних виставок та форумів | Один із ключових напрямків діяльності | Значне скорочення або тимчасова зупинка | Безпекові ризики, відсутність іноземних делегацій |
| Бізнес-місії за кордон та прийом іноземних делегацій | Активно реалізовувались | Частково обмежені | Воєнний стан та логістичні проблеми |
| Сертифікати походження СТ-1 для ринків СНД | Високий попит | Практично втратили актуальність | Скорочення торгівлі з РФ та СНД |
| Оформлення документів для експорту до РФ та Білорусі | Значний обсяг операцій | Повністю припинено | Розрив економічних відносин |
| Проведення офлайн-конференцій та презентацій | Активний формат роботи | Частково переведено онлайн | Безпекові обмеження |

| Функції та послуги Запорізької ТПП | Стан до війни | Стан у воєнний період | Причини змін |
|---|---|---|---|
| Послуги для імпорту/експорту через морські порти | Один із базових напрямків | Часткове скорочення | Блокування портової логістики |
| Експертиза товарів та сертифікація | Стабільний попит | Попит зберігся та частково зріс | Необхідність підтвердження якості та походження |
| Консультації щодо експорту в ЄС | Обмежений попит | Значне зростання попиту | Переорієнтація українського бізнесу на ринки ЄС |
| Грантова та проєктна діяльність | Допоміжний напрямок | Один із ключових напрямків | Масштабна міжнародна допомога Україні |
| Консультації щодо міжнародних програм | Помірний попит | Значне зростання | Потреба бізнесу у фінансовій підтримці |
| Підтримка релокованого бізнесу | Майже відсутня | Новий стратегічний напрямок | Масова релокація підприємств |
| Онлайн-навчання підприємців | Другорядний напрямок | Активний розвиток | Перехід до дистанційної роботи |
| Допомога у пошуку міжнародних партнерів | Важлива функція | Значення суттєво зросло | Пошук нових ринків та постачальників |
| Підтримка енергетичної стійкості бізнесу | Практично відсутня | Новий критично важливий напрямок | Енергетична криза та обстріли |
| Консультації щодо логістики та релокації | Обмежений характер | Один із найбільш затребуваних напрямків | Руйнування традиційних маршрутів |
| Координація міжнародної технічної допомоги | Обмежена участь | Значне розширення функцій | Великий обсяг міжнародної підтримки |
| Цифровізація послуг та онлайн-сервіси | Допоміжний інструмент | Основний формат взаємодії | Воєнні ризики та дистанційна робота |
| Післявоєнні інвестиційні та відновлювальні проєкти | Майже не реалізовувались | Формуються як перспективний напрямок | Підготовка до відновлення регіону |

Одним із перспективних напрямків діяльності Запорізької ТПП є участь у програмах післявоєнного відновлення України. Палата може виступати координатором між:

- міжнародними донорами;
- органами влади;
- громадами;
- підприємствами;
- інвесторами;
- міжнародними партнерами.

Таким чином, Запорізька торгово-промислова палата є важливою інституцією регіонального розвитку та міжнародного співробітництва. В умовах воєнного часу її діяльність суттєво трансформувалася у напрямку підтримки бізнесу, координації міжнародної допомоги та розвитку міжнародної проєктної діяльності. Саме міжнародні проєкти сьогодні стають одним із ключових механізмів підтримки економічної стійкості регіону та формування передумов для післявоєнного відновлення Запорізької області.

## 2.2. Аналіз діяльності чинних міжнародних проектів

У сучасних умовах міжнародна проєктна діяльність стала одним із ключових напрямків роботи Запорізької торгово-промислової палати. Після початку повномасштабної війни роль міжнародних програм суттєво зросла, оскільки саме через грантові та донорські механізми стало можливим забезпечення підтримки бізнесу, консультаційної допомоги, розвитку міжнародного партнерства та адаптації підприємств до кризових умов.

Одним із найбільш важливих міжнародних проєктів, у якому бере участь Запорізька ТПП спільно з іншими регіональними палатами, є проєкт створення Мережі координаційних центрів підтримки бізнесу «Разом до відновлення». Учасниками консорціуму стали Торгово-промислова палата України, а також регіональні ТПП Запорізької, Харківської, Донецької, Сумської, Одеської та

Івано-Франківської областей. Проєкт реалізується за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) та уряду Швейцарії.

Основною метою проєкту є підтримка малого та середнього бізнесу в умовах війни, допомога підприємствам у релокації, відновленні діяльності, пошуку нових ринків та розвитку експортних можливостей. У рамках проєкту створено систему координаційних центрів, які надають підприємцям:

- консультації;
- інформаційну підтримку;
- допомогу щодо грантових програм;
- навчальні заходи;
- підтримку зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим елементом проєкту стала спільна «гаряча лінія» підтримки бізнесу, через яку підприємства можуть отримувати оперативні консультації з актуальних питань ведення діяльності в умовах воєнного часу.

Ефективність проєкту проявляється у декількох напрямках. По-перше, вдалося сформувати міжрегіональну систему підтримки бізнесу, що дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до кризових умов. По-друге, проєкт забезпечив інтеграцію регіональних палат у спільну систему міжнародної комунікації та координації допомоги. По-третє, значна кількість підприємств отримала консультаційну та грантову підтримку для продовження діяльності.

Запорізька ТПП також активно бере участь у програмах підтримки експорту та міжнародного партнерства. Значна увага приділяється участі у міжнародних бізнес-форумах, B2B-заходах, освітніх програмах та проєктах розвитку підприємництва. Через міжнародні програми палата допомагає підприємствам:

- виходити на ринки ЄС;
- шукати іноземних партнерів;
- адаптувати продукцію до міжнародних вимог;
- отримувати консультації щодо міжнародної торгівлі.

Важливим напрямком діяльності є участь у мережі Enterprise Europe Network (EEN Ukraine), яка сприяє розвитку міжнародних бізнес-контактів та інтеграції українських підприємств до європейського економічного простору. Через даний механізм підприємства отримують доступ до:

- міжнародних партнерських платформ;
- інноваційних програм;
- експортних консультацій;
- міжнародних бізнес-зустрічей.

У період воєнного часу особливого значення набули освітні та консультаційні проєкти. Запорізька ТПП активно організовує:

- онлайн-навчання;
- вебінари;
- консультації щодо грантів;
- програми підтримки експорту;
- навчання з цифровізації бізнесу.

Окремий напрямок міжнародної проєктної діяльності пов’язаний із підтримкою релокованих підприємств та адаптацією бізнесу до нових економічних умов. Палата бере участь у проєктах, спрямованих на:

- відновлення підприємницької діяльності;
- розвиток нових логістичних маршрутів;
- енергетичну стійкість бізнесу;
- пошук міжнародного фінансування.

Аналіз діяльності Запорізької ТПП свідчить про суттєву трансформацію міжнародної проєктної діяльності під час війни. Якщо до 2022 року міжнародні проєкти були переважно орієнтовані на розвиток експорту, виставкову діяльність та ділові контакти, то сьогодні основний акцент змістився на:

- підтримку виживання бізнесу;
- грантове фінансування;
- кризове консультування;

- міжнародну технічну допомогу;
- післявоєнне відновлення.

Ефективність міжнародної проєктної діяльності Запорізької ТПП проявляється також у збереженні активності бізнес-середовища регіону в умовах постійних безпекових ризиків. Завдяки участі у міжнародних програмах палата фактично виконує роль центру комунікації між:

- підприємствами;
- міжнародними організаціями;
- донорами;
- органами влади;
- іноземними партнерами.

Крім того, діяльність палати сприяє формуванню позитивного іміджу Запорізького регіону як території, яка навіть у складних воєнних умовах продовжує підтримувати підприємництво, міжнародну співпрацю та інвестиційну активність.

За останні роки Запорізька ТПП суттєво посилила цифровізацію проєктної діяльності. Значна частина заходів, переговорів та навчальних програм переведена в онлайн-формат, що дозволило забезпечити безперервність міжнародної комунікації навіть в умовах постійних безпекових обмежень.

Таким чином, аналіз чинних міжнародних проєктів Запорізької торгово-промислової палати свідчить про високу адаптивність організації до кризових умов та суттєве зростання ролі міжнародної проєктної діяльності у підтримці регіонального бізнесу. Найбільш ефективними напрямками стали грантові програми, консультаційна підтримка підприємств, розвиток міжнародного партнерства та участь у міжрегіональних проєктах підтримки бізнесу в умовах війни.

## 2.3. Напрямки розвитку проектної діяльності Запорізької ТПП

В умовах воєнного часу та майбутнього післявоєнного відновлення України міжнародна проєктна діяльність Запорізької торгово-промислової палати має значний потенціал для подальшого розвитку. З огляду на складну економічну ситуацію, обмеженість внутрішніх ресурсів та високий рівень потреб регіону, саме міжнародні програми та донорські механізми можуть стати одним із ключових джерел підтримки підприємництва, громад та регіональної економіки.

Одним із найбільш перспективних напрямків розвитку проєктної діяльності Запорізької ТПП є участь у програмах післявоєнного відновлення України. Міжнародні організації та уряди країн-партнерів уже формують довгострокові програми підтримки відновлення інфраструктури, енергетики, підприємництва та регіонального розвитку. У цьому контексті Запорізька ТПП може виступати платформою координації між міжнародними донорами, бізнесом, громадами, органами влади, інвесторами.

Перспективним напрямком є реалізація проєктів підтримки малого та середнього бізнесу. В умовах війни значна кількість підприємств потребує:

- грантового фінансування;
- консультаційної допомоги;
- підтримки релокації;
- розвитку експорту;
- цифровізації діяльності;
- пошуку нових ринків.

Саме тому Запорізька ТПП має потенціал для участі у нових міжнародних програмах, спрямованих на підтримку підприємництва та розвиток регіональної економіки.

Одним із ключових напрямків розвитку міжнародної проєктної діяльності є енергетична безпека бізнесу та громад. Після масованих обстрілів енергетичної інфраструктури значно зріс попит на проєкти, пов’язані з:

- автономним енергозабезпеченням;
- когенерацією;
- сонячною енергетикою;
- системами накопичення енергії;
- енергоефективністю;
- резервним живленням підприємств.

У даному напрямку потенційними партнерами та донорами можуть виступати:

- Європейський Союз;
- GIZ;
- USAID;
- ПРООН;
- Nordic Environment Finance Corporation (NEFCO);
- ЄБРР;
- урядові фонди країн ЄС.

Запорізька ТПП також має значний потенціал розвитку проєктів цифровізації бізнесу. В умовах воєнного часу підприємства активно переходять до:

- онлайн-комунікацій;
- цифрового документообігу;
- електронної комерції;
- CRM- та ERP-систем;
- дистанційного управління.

Міжнародні донори активно підтримують програми цифрової трансформації, тому палата може брати участь у проєктах:

- цифровізації підприємств;
- навчання цифровим компетенціям;
- розвитку кібербезпеки;
- цифрових сервісів для бізнесу.

Окремим перспективним напрямком є участь у міжнародних освітніх та навчальних програмах. Запорізька ТПП може організовувати:

- програми перекваліфікації;
- навчання підприємців;
- курси грантового менеджменту;
- навчання експорту до ЄС;
- програми розвитку молодіжного підприємництва.

Особливо актуальними можуть стати програми підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та жінок-підприємців.

Важливим напрямком розвитку проєктної діяльності є міжнародне партнерство у сфері післявоєнної індустріальної модернізації. Запорізький регіон історично має потужний промисловий потенціал, тому перспективними є проєкти:

- модернізації підприємств;
- розвитку індустріальних парків;
- екологічної трансформації промисловості;
- декарбонізації виробництва;
- впровадження «зеленої» металургії.

У даному напрямку потенційними партнерами можуть бути:

- ЄБРР;
- Світовий банк;
- Європейський інвестиційний банк;
- міжнародні екологічні фонди;
- програми ЄС Green Deal.

Запорізька ТПП також може розширювати співпрацю з міжнародними бізнес-асоціаціями та європейськими торгово-промисловими палатами. Це дозволить:

- формувати нові експортні канали;
- залучати міжнародних партнерів;
- організовувати спільні бізнес-проєкти;

- інтегрувати регіональний бізнес у європейські ланцюги постачання.

Перспективним напрямком є створення на базі Запорізької ТПП спеціалізованого центру міжнародного проєктного менеджменту. Такий центр міг би супроводжувати грантові заявки, координувати міжнародні програми, здійснювати аналітичну підтримку, навчати проєктних менеджерів, формувати базу міжнародних партнерів, забезпечувати консультаційну підтримку бізнесу та громад.

В умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення особливого значення набувають міжрегіональні та міжнародні партнерства. Запорізька ТПП може активніше долучатися до:

- програм транскордонного співробітництва;
- програм Interreg;
- Horizon Europe;
- COSME;
- Erasmus+;
- програм підтримки регіонального розвитку ЄС.

Значний потенціал мають також проєкти гуманітарного та соціального напрямку, пов’язані із підтримкою ВПО, розвитком громад, психологічною підтримкою, професійною адаптацією населення, створенням нових робочих місць.

Таким чином, Запорізька торгово-промислова палата має значний потенціал для подальшого розвитку міжнародної проєктної діяльності. Найбільш перспективними напрямками є підтримка бізнесу, енергетична безпека, цифровізація, післявоєнне відновлення, міжнародне партнерство та індустріальна модернізація регіону. Розширення співпраці з міжнародними донорами та участь у нових міжнародних програмах дозволить підвищити економічну стійкість регіону, підтримати підприємництво та створити передумови для відновлення Запорізької області в післявоєнний період.

# ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було досліджено особливості управління міжнародною проєктною діяльністю в умовах воєнного часу на прикладі Запорізької торгово-промислової палати. У роботі проаналізовано теоретичні основи міжнародного проєктного менеджменту, визначено сучасний зміст міжнародної проєктної діяльності, а також досліджено практику реалізації міжнародних програм у діяльності Запорізької ТПП.

У першому розділі роботи розглянуто сутність міжнародних проєктів та особливості управління міжнародною проєктною діяльністю. Встановлено, що міжнародні проєкти є одним із ключових механізмів економічного розвитку, підтримки підприємництва, розвитку громад та інтеграції України до міжнародного середовища. В умовах воєнного часу міжнародна проєктна діяльність стала важливим джерелом фінансової, гуманітарної та технічної підтримки українських регіонів та підприємств.

Дослідження показало, що міжнародна проєктна діяльність охоплює широкий спектр напрямків, серед яких підтримка бізнесу, розвиток експорту, енергетична безпека, цифровізація, освітні програми, підтримка громад та післявоєнне відновлення. Встановлено, що сучасний міжнародний проєктний менеджмент базується на міжнародних стандартах управління, системі фінансового контролю, управлінні ризиками та використанні цифрових інструментів координації діяльності.

У роботі визначено основні етапи міжнародної проєктної діяльності: пошук грантових програм, формування проєктної ідеї, адаптація заявки до вимог донора, підготовка бюджету, реалізація заходів, звітність та оцінка результатів. Особливу увагу приділено специфіці управління міжнародними проєктами в умовах воєнного часу, коли організації працюють в умовах високих безпекових, логістичних та кадрових ризиків.

У другому розділі досліджено діяльність Запорізької торгово-промислової палати як регіональної інституції підтримки бізнесу та міжнародного співробітництва. Встановлено, що Запорізька ТПП виконує важливу роль у сфері підтримки підприємництва, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, консультаційного супроводу бізнесу та координації міжнародної допомоги.

Проаналізовано зміни у діяльності палати після початку повномасштабної війни. Визначено, що частина традиційних функцій, пов'язаних із виставковою діяльністю та співпрацею з ринками СНД, втратила актуальність. Водночас суттєво зросла роль:

- грантової діяльності та міжнародної технічної допомоги;
- консультаційної підтримки бізнесу;
- підтримки релокованих підприємств;
- цифрових сервісів та міжнародного партнерства.

У роботі проаналізовано чинні міжнародні проєкти, у яких бере участь Запорізька ТПП. Встановлено, що найбільш ефективними напрямками стали програми підтримки малого та середнього бізнесу, консультаційна підтримка підприємств, міжнародні освітні програми та міжрегіональні проєкти підтримки бізнесу в умовах війни.

Дослідження показало, що Запорізька ТПП має значний потенціал для подальшого розвитку міжнародної проєктної діяльності. Найбільш перспективними напрямками є:

- участь у програмах післявоєнного відновлення;
- енергетична безпека підприємств;
- підтримка експорту та цифровізація бізнесу;
- розвиток міжнародних партнерств та грантова підтримка малого бізнесу;
- індустріальна модернізація регіону.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні рекомендації:

- створити в структурі Запорізької ТПП окремий центр міжнародного проєктного менеджменту;
- розширити систему консультаційної підтримки підприємств щодо грантових програм;
- активізувати співпрацю з міжнародними донорами та фондами;
- посилити участь у програмах ЄС та міжнародних бізнес-мережах;
- розвивати цифрові сервіси управління проєктами;
- формувати постійну базу міжнародних партнерів;
- активізувати програми підтримки експорту та релокованого бізнесу;
- розвивати напрямки енергетичної безпеки та післявоєнного відновлення.

Також доцільним є:

- створення системи навчання проєктних менеджерів;
- розвиток аналітичної підтримки міжнародної діяльності;
- використання сучасних CRM- та ERP-систем;
- розширення міжнародної комунікації через онлайн-платформи;
- формування міжрегіональних партнерств між торгово-промисловими палатами України.

Таким чином, міжнародна проєктна діяльність у сучасних умовах є одним із ключових інструментів підтримки економічної стійкості регіону та розвитку підприємництва. Запорізька торгово-промислова палата в умовах воєнного часу поступово трансформується у багатофункціональний центр міжнародного партнерства, підтримки бізнесу та координації міжнародної допомоги. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність міжнародної проєктної діяльності, розширити співпрацю з міжнародними організаціями та створити передумови для післявоєнного відновлення економіки Запорізького регіону.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про торгово-промислові палати в Україні : Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80#Text

2. Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22.10.1999 № 1192-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text

3. Про міжнародну технічну допомогу : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 153. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text

4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. New York : Wiley, 2022. 848 p.

6. Archibald R. Managing High-Technology Programs and Projects. New York : Wiley, 2003. 400 p.

7. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 2008. 576 p.

8. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.

9. Ansoff I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.

10. Meredith J., Mantel S. Project Management: A Managerial Approach. 10th ed. New York : Wiley, 2017. 640 p.

11. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2019. 320 с.

12. Амоша О. І. Промисловість України та виклики сучасності. Економіка України. 2022. № 7. С. 4–17. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.004

13. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки України. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. 480 с.

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління міжнародними проєктами : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2020. 240 с.
15. Чухрай Н. І. Управління міжнародними проєктами та програмами : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2021. 192 с.
16. Васильців Т. Г. Регіональна політика та міжнародна технічна допомога в Україні. Регіональна економіка. 2021. № 3. С. 15–27. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2
17. Beradanova O., Vakulenko V. Strategic Planning of Local Development. Kyiv : NADU, 2018. 96 p.
18. PMBOK Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 7th ed. Pennsylvania : PMI, 2021. 370 p.
19. ISO 21500:2021 Project, Programme and Portfolio Management – Context and Concepts. Geneva : ISO, 2021.
20. European Commission. EU Funding & Tenders Portal. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders_en
21. USAID Ukraine. Офіційний сайт. URL: https://www.usaid.gov/uk/ukraine
22. United Nations Development Programme in Ukraine. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine
23. GIZ Ukraine. URL: https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html
24. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine Projects. URL: https://www.ebrd.com/ukraine.html
25. World Bank Ukraine. URL: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine
26. Enterprise Europe Network Ukraine. URL: https://een.ec.europa.eu
27. Запорізька торгово-промислова палата. Офіційний сайт. URL: https://www.cci.zp.ua
28. Торгово-промислова палата України. Міжнародні проєкти та програми. URL: https://ucci.org.ua/international-projects
29. Програма розвитку ООН в Україні. Підтримка бізнесу та громад. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine