

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Управління співпрацею з торгово-промисловими палатами при  
просуванні експортної продукції»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу

Борисенко О. О.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор економічних наук

Томарева-Патлахова В. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**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 \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

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

Борисенко Олексій Олексійович \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Управління співпрацею з торгово-промисловими палатами при просуванні експортної продукції» \_\_\_\_\_

керівник роботи: Томарева-Патлахова В. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук \_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № \_\_\_\_\_ 2226-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 01.06.2024 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ В УКРАЇНІ ТА СВІТУ, ЇХ ФУНКЦІЇ ТА СПЕЦИФІКА РОБОТИ \_\_\_\_\_

2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СПІВПРАЦІ З ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИМИ ПАЛАТАМИ, УПРАВЛІННЯ СПІВПРАЦЕЮ З ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИМИ ПАЛАТАМИ \_\_\_\_\_

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

3 таблиці

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Патлахова В. В.		
2	Томарева-Патлахова В. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

О. О. Борисенко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

В. В. Томарева-Патлахова

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА  
ОДИНИЦЬ

ТПП – Торгово-промислова палата

МСП – Малі та середні підприємства

ВВП – Валовий внутрішній продукт

## РЕФЕРАТ

Дана робота присвячена вивченню управління співпрацею з торгово-промисловими палатами для просування експортної продукції, що є ключовим чинником розвитку економіки країни і має велике значення для підвищення конкурентоспроможності та ефективності міжнародної діяльності компаній.

Об'єктом дослідження є управління співпрацею з торгово-промисловими палатами.

Метою є аналіз підходів до цього управління для ефективного просування експортної продукції.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз, емпіричні методи, системний аналіз та синтез.

Науковою новизною є аналіз сучасних підходів до управління співпрацею з торгово-промисловими палатами та рекомендації щодо підвищення її ефективності.

Практичну цінність дана кваліфікаційна робота має для підприємств, що займаються експортом. Рекомендації, запропоновані в роботі, сприятимуть підвищенню ефективності співпраці з палатами та забезпеченню успішного просування продукції на зовнішні ринки.

Структура роботи охоплює вступ, теоретичний огляд, аналіз практики, висновки та рекомендації, та перелік використаних джерел.

ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА, ПІДПРИЄМСТВО, СПІВПРАЦЯ,  
СТРАТЕГІЯ, ЕКСПОРТ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МІЖНАРОДНА  
ТОРГІВЛЯ

## ABSTRACT

This study focuses on the management of cooperation with chambers of commerce and industry to promote export products, which is a key factor in the country's economic development and crucial for enhancing the competitiveness and efficiency of companies' international activities.

The object of the research is the management of cooperation with chambers of commerce and industry.

The goal is to analyze approaches to this management for effective promotion of export products.

Research methods include theoretical analysis, empirical methods, system analysis, and synthesis.

The scientific novelty lies in the analysis of modern approaches to managing cooperation with chambers of commerce and industry and recommendations for improving its effectiveness.

The practical value of this thesis is for companies engaged in export. The recommendations proposed in the study will help improve cooperation with chambers and ensure successful promotion of products in foreign markets.

The structure of the work includes an introduction, theoretical review, practice analysis, conclusions and recommendations, and a list of references.

chamber of commerce, enterprise, cooperation, strategy, export, analysis, efficiency, international trade

## ЗМІСТ

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	5
ABSTRACT .....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 .....	9
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ В УКРАЇНІ ТА СВІТУ, ЇХ ФУНКЦІЇ ТА СПЕЦИФІКА РОБОТИ .....	9
1.1 Аналіз і історичний огляд за темою дослідження.....	9
1.2 Класифікація і функції торгово-промислових палат. Методи співпраці підприємств з торгово-промисловими палатами .....	10
1.3 Проблематика процесу співпраці з торгово-промисловими палатами .....	14
РОЗДІЛ 2 .....	15
АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СПІВПРАЦІ З ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИМИ ПАЛАТАМИ, УПРАВЛІННЯ СПІВПРАЦЕЮ З ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИМИ ПАЛАТАМИ.....	15
2.1 Практичний досвід підприємств у співпраці з ТПП у світі та в Україні ....	15
2.2 Загальний огляд проблем під час співпраці з ТПП України.....	21
2.3 Порівняння загальної ефективності торгово-промислових палат світу і України.....	23
2.4 Діяльність Торгово-промислової палати України в контексті воєнного часу .....	28
2.5 Аналіз діяльності Запорізької торгово-промислової палати за 2021-2023 роки.....	35
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	43

## ВСТУП

Вивчення та аналіз менеджменту торгово-промислових палат (ТПП) як інструменту просування експортної продукції є надзвичайно важливим для розуміння механізмів підтримки компаній, які прагнуть збільшити обсяги експорту та розширити свої ринки збуту. Торгово-промислові палати відіграють ключову роль у наданні інформаційної, консультативної та організаційної підтримки, сприяючи інтеграції національних виробників у світові економічні процеси. Використання ефективних стратегій, методів та інструментів дозволяє торгово-промисловій палаті успішно підтримувати експортну діяльність своїх членів, надаючи їм можливість брати участь у виставках, торгових місіях та міжнародних форумах. Розуміння цих процесів є життєво важливим для подальшого розвитку національної економіки та зміцнення позицій українських компаній на міжнародному ринку.

У рамках дослідження буде проведено аналіз організаційної структури торгово-промислових палат, їх функцій та повноважень у сфері міжнародної торгівлі. Особливу увагу приділено механізмам налагодження та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, виходу на нові зовнішні ринки та просування української експортної продукції. Також буде розглянуто ефективність заходів ТПП у стимулюванні конкурентоспроможності та збільшенні обсягів експорту як зарубіжних, так і українських компаній на міжнародних ринках.

Буде здійснено не лише теоретичний розгляд теми, а й практичний аналіз конкретних випадків інтернаціоналізації бізнесу через діяльність світових торгово-промислових палат. Ключовим елементом дослідження є огляд та аналіз досягнень, а також дослідження проблем співпраці малого та середнього бізнесу з Торгово-промисловою палатою України у порівнянні з ТПП світу.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ В УКРАЇНІ ТА СВІТУ, ЇХ ФУНКЦІЇ ТА СПЕЦИФІКА РОБОТИ

#### 1.1 Аналіз і історичний огляд за темою дослідження

Історичний огляд співпраці з Торгово-промисловими палатами (ТПП) у сфері просування експортної продукції свідчить про вагомий внесок цих організацій у розвиток зовнішньоекономічних відносин компаній і країн.

Концепції та прототипи сучасних торгово-промислових палат існували в середні віки, коли в Європі з'явилися численні гільдії та торговельні об'єднання. Протягом століть ці організації стали важливими чинниками розвитку торгівлі та промисловості, сприяючи збільшенню обсягів торгівлі та розвитку підприємництва, зокрема перші ТПП з'явилися в Англії, Франції та Німеччині, де виконували роль об'єднуючого органу для підтримки та розвитку місцевих компаній.

У 19 столітті торгово-промислові палати стали структурними одиницями більшості країн, офіційно визнаними органами підтримки бізнесу та розвитку торгівлі. У 20 столітті, з розвитком глобалізації та зростанням міжнародної торгівлі, роль торгово-промислових палат зросла. Вони стали не тільки центрами підтримки експорту, а й активними учасниками міжнародних торгових мереж і організацій. В Україні співпраця з Торгово-промисловими палатами почалася в період поступового розширення зовнішньоекономічних зв'язків у 90-х роках минулого століття. ТПП надавали консультаційну підтримку компаніям у виборі ефективних стратегій виведення продукції на зовнішні ринки, а також надавали допомогу у вирішенні проблем, пов'язаних з логістикою, маркетингом і сертифікацією.

У 2000-х роках співпраця з ТПП набула нових рис у зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі та поглибленням інтеграційних процесів у світовій економіці. Торгово-промислові палати почали активно допомагати компаніям адаптуватися до нових вимог міжнародного ринку, надаючи їм доступ до інформації про міжнародні стандарти, правила та норми експортно-імпортних операцій. Палати активно допомагали компаніям освоювати нові ринки збуту, а також вирішувати проблеми, пов'язані з тарифними та нетарифними бар'єрами на шляху до експорту. У сучасний період, співпраця з ТПП в Україні набула системного характеру, охоплюючи широкий спектр питань від підготовки експортних контрактів до участі у міжнародних виставках та ярмарках. Такі палати виступають не лише як посередники між підприємствами та зовнішніми ринками, а й як центри комплексної підтримки експортерів у всіх аспектах зовнішньоекономічної діяльності. Вони виконують значну роль у впровадженні сучасних інструментів підтримки експорту, таких як вивчення ринкових можливостей, організація бізнес-місій, проведення навчальних семінарів та тренінгів для експортерів. Крім того, палати активно залучаються до розробки програм та стратегій підтримки експорту на рівні державних органів.

Загалом історичний огляд показує, що співпраця з торгово-промисловими палатами є потенційно важливим фактором просування експортної продукції та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України.

## 1.2 Класифікація і функції торгово-промислових палат. Методи співпраці підприємств з торгово-промисловими палатами

В наші часи існують різні типи торгово-промислових палат (ТПП), які можуть відрізнятися за своїм призначенням, функціями та охопленням діяльності. Класифікація за найбільш поширеними типами ТПП представлена на наступній таблиці:

Таблиця 1.1 – Класифікація торгово-промислових палат та їх функції

Тип	Функція
Національні	Функціонують на національному рівні та обслуговують підприємства в межах однієї країни. Вони зазвичай спеціалізуються на наданні підтримки експортерам та імпортерам, а також на розвитку місцевого бізнесу
Регіональні	Обслуговують підприємства в певній регіональній зоні, яка може включати кілька країн або підрегіонів. Вони сприяють розвитку торговельних зв'язків та економічному зростанню у конкретній географічній області
Міжнародні	Мають міжнародний статус і обслуговують підприємства з різних країн. Вони зазвичай сприяють розвитку міжнародної торгівлі, співпраці та обміну досвідом між підприємствами з різних країн.
Спеціалізовані	Спеціалізуються на певних галузях промисловості або секторах економіки. Наприклад, можуть існувати ТПП, спеціалізовані на сільському господарстві, туризмі, інноваціях тощо.
Спільні	Утворюються у формі співпраці між кількома організаціями або палатами з метою спільного вирішення певних питань, таких як розвиток торговельних зв'язків у певній галузі чи регіоні.

Торгово-промислові палати також поділяють на окремі моделі в залежності від історії створення, вимог до членства та специфіки роботи. Нижче приведено таблицю подібної класифікації моделей торгово-промислових палат світу:

Таблиця 1.2 – Моделі торгових палат світу [1, с.74]

Модель	Історія формування	Членство	Делегування урядом функцій
Континентальна	Утворена як французька модель наприкінці 19 століття, перейнялась багатьма європейськими державами	Є обов'язковим для всіх суб'єктів підприємництва	Палатам надано офіційний статус консультативного органу уряду. Відбувається регулювання регіонального охоплення: 1 палата на регіон
Англосаксонська	Характеризується меншим рівнем втручання державної влади, базується на принципах самоврядування структур спільноти	Відбувається на добровільних засадах	Не зобов'язані виконувати завдання уряду, мають свободу вибору охоплення діяльності, отримують прибуток за надання послуг
Державна	Архаїчна модель, що існувала у соціалістичних країнах	Усі суб'єкти були адміністративно підпорядковані	Діяльність була сконцентрована на просуванні експорту продукції держпідприємств
Змішана	Вбирає в себе риси кожної з зазначених палат (Така модель наразі діє в Україні)		

Кожен з цих типів ТПП має свої особливості та функції, спрямовані на підтримку та розвиток бізнесу у відповідних сферах та масштабах. Співпраця між підприємствами та Торгово-промисловими палатами (ТПП) може здійснюватися за допомогою різних методів, спрямованих на підтримку та розвиток експортної діяльності. Одним із прикладів ефективної співпраці українських підприємств з Торгово-промисловими палатами (ТПП) може бути участь українських виробників меблів у міжнародних виставках, які організовуються ТПП.

Уявімо, що компанія «Меблі України» виробляє високоякісні меблі і хоче розширити експорт на зовнішні ринки. У цьому випадку Торгово-промислова палата України може організувати участь компанії «Меблі України» в міжнародних меблевих виставках, що проводяться в різних країнах. Ці виставки збирають покупців, дизайнерів та архітекторів інтер'єрів з усього світу, що може стати чудовою можливістю для компанії представити свою продукцію та залучити нових клієнтів. Крім того, торгово-промислова палата може надати підтримку в організації виставкового стенду, надати інформацію та консультації щодо митних та імпортерських процедур, допомогти встановити контакти з потенційними партнерами та покупцями, що допоможе компанії «Меблі України» збільшити експортну діяльність та розширити ринки збуту за кордоном.

Або це може бути сфера важкої промисловості. Уявімо, що велика українська машинобудівна компанія, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки, хоче розширити свої можливості на зовнішніх ринках. У цьому випадку Торгово-промислова палата може провести дослідження щодо виявлення потенційних ринків збуту сільськогосподарської техніки в інших країнах, що допоможе українській компанії знайти партнерів і дистриб'юторів у країнах, куди вона планує експортувати свою продукцію, якщо потрібно - взаємодіяти з урядом та міжнародними організаціями для захисту інтересів українських компаній на зовнішніх ринках, у тому числі щодо зниження тарифів та перешкод у міжнародній торгівлі.

### 1.3 Проблематика процесу співпраці з торгово-промисловими палатами

Хоча співпраця з Торгово-промисловими палатами може бути корисною для підприємств, існують певні проблеми, з якими вони можуть зіткнутися при роботі з ТПП. Недостатня ефективність ТПП в Україні може бути пов'язана з кількома чинниками, що походять від архаїчних механізмів роботи ТПП, які є історичною спадщиною радянських часів. По-перше, деякі ТПП можуть бути недостатньо адаптовані до сучасних умов і вимог бізнес-середовища, що призводить до недостатньої підтримки підприємств у їхній діяльності. Крім того, у минулому відсутній достатній рівень координації між різними ТПП призводить до дублювання зусиль та конкуренції між ними замість співпраці.

В минулому ТПП переслідували проблеми з ефективністю управління в самому ТПП, такі як недостатня прозорість в діяльності, недостатня професійна компетентність керівництва чи відсутність механізмів відповідальності. Це неодноразово призводило до втрати довіри бізнес-спільноти до ТПП та обмежувало їхню здатність впливати на розвиток бізнесу в країні. Загалом, робота Торгово-промислових палат в Україні вимагає уваги до реформування їх структури та високої здатності до адаптації з метою покращення їхньої ролі в підтримці та розвитку бізнесу в країні.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СПІВПРАЦІ З ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИМИ ПАЛАТАМИ, УПРАВЛІННЯ СПІВПРАЦЕЮ З ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИМИ ПАЛАТАМИ

#### 2.1 Практичний досвід підприємств у співпраці з ТПП у світі та в Україні

Досвід співпраці підприємств з ТПП у різних країнах є ключовим елементом їх зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, Торгово-промислова палата США (US Chamber of Commerce) є однією з найбільших і найвпливовіших бізнес-асоціацій на глобальному рівні. Заснована у 1912 році, вона має багаторічну історію і суттєво сприяє розвитку американської економіки та підтримці підприємницького середовища. Палата об'єднує тисячі компаній та підприємців з різних секторів промисловості та послуг. Її головна мета полягає у захисті інтересів бізнесу та сприянні економічному розвитку країни. Торгово-промислова палата США активно лобіює законодавчі ініціативи, спрямовані на підтримку підприємств, створення сприятливого бізнес-клімату та забезпечення економічного зростання. Вона виступає за зниження податків, дерегуляцію, реформування систем охорони здоров'я та освіти, а також підтримку вільної торгівлі.

Торгово-промислова палата США підтримує бізнес та економіку через різні напрями. Вона лобіює законодавчі ініціативи для покращення бізнес-середовища, зниження податків і дерегуляції. Палата підтримує малі та середні підприємства, надаючи їм ресурси та консультації, а також виступає за реформу системи охорони здоров'я для зниження витрат і покращення доступності медичних послуг. Вона розвиває торговельні відносини між США та іншими країнами, захищаючи інтереси американських компаній. Освітні програми та

інновації також є важливими напрямками, включаючи підтримку стартапів і стимулювання інвестицій у науково-дослідну діяльність.

Більш детальна аналітика Торгово-промислової палати США (ТПП США) може бути проілюстрована кількома ключовими показниками та статистичними даними, які відображають її вплив на економіку та підтримку бізнесу:

Мережа ТПП США об'єднує понад 3 мільйони підприємств різних розмірів та галузей, від великих корпорацій до малих і середніх підприємств (МСП). Палата також підтримує мережу з понад 1600 місцевих, регіональних і національних торгових палат по всій країні. Підприємства-члени ТПП США створюють мільйони робочих місць та роблять значний внесок в економіку країни, адже за даними ТПП США, компанії-члени генерують понад 60% валового внутрішнього продукту (ВВП) США, що складає близько 15,26 трильйонів доларів. Такі показники свідчать про важливу роль ТПП у підтримці бізнесу та економічному зростанні країни, а великий внесок у ВВП підкреслює ефективність палати в об'єднанні та підтримці підприємств різних розмірів і галузей.

ТПП США є одним із найбільших лобістів у Вашингтоні, витрачаючи щорічно значні кошти на просування інтересів бізнесу перед урядом. У 2022 році витрати на лобіювання склали понад 70 мільйонів доларів. Ця сума підкреслює значущість та впливовість палати у формуванні економічної та регуляторної політики країни. Лобістська діяльність ТПП США охоплює широкий спектр питань, включаючи податкову політику, трудові закони, регуляторні стандарти та міжнародну торгівлю.

Підтримка експорту: ТПП США активно підтримує міжнародну торгівлю та експорт, сприяючи відкриттю нових ринків для американських товарів та послуг. Палата також надає інформацію та консультації щодо виходу на іноземні ринки, допомагаючи компаніям збільшити обсяги експорту.

Навчання та розвиток: ТПП США організовує численні семінари, вебінари та тренінги для підприємців, спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток бізнесу. Щорічно понад 100000 представників бізнесу беруть участь у



навчальних програмах та заходах, організованих ТПП США. Це включає в себе семінари, вебінари, конференції та тренінги, які охоплюють різні аспекти бізнесу, від маркетингу і фінансів до регуляторних змін та міжнародної торгівлі.

Підтримка малого бізнесу: ТПП США реалізує програми підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи доступ до фінансування, консультаційні послуги та інформаційні ресурси. Близько 70% членів ТПП США складають малі підприємства, що підкреслює важливість підтримки МСБ для палати.

Дослідження та аналітика: ТПП США регулярно публікує дослідження та аналітичні звіти щодо економічних тенденцій, регуляторних змін та інвестиційного клімату, надаючи підприємцям актуальну інформацію для прийняття рішень. Так щорічно видається більше 50 аналітичних звітів, які охоплюють широкий спектр економічних питань.

Один з найбільш відомих та вагомих прикладів взаємодії Торгово-промислової палати США з відомим підприємством - це співпраця з компанією Amazon. Торгово-промислова палата США регулярно взаємодіє з Amazon у різних аспектах, включаючи політичний лобізм, економічний аналіз, участь у форумах та конференціях, а також спільні ініціативи з розвитку бізнесу. Вона активно вирішує політичні питання, які стосуються електронної комерції, включаючи законодавчі ініціативи щодо оподаткування онлайн-торгівлі та регулювання цифрового ринку. Крім того, вони спільно працюють над ініціативами щодо розвитку торгівлі, логістики та інфраструктури, що сприяє зростанню бізнесу Amazon та інших компаній електронної комерції в США.

У свою чергу, Amazon бере активну участь у заходах, організованих Торгово-промисловою палатою, сприяє фінансово палаті та її проектам, а також долучається до лобістської діяльності за кордоном. Співпраця Торгово-промислової палати США (ТПП США) з Amazon включає різні ініціативи, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу (МСБ) та розвиток електронної комерції. Наприклад, співпраця за ініціативою "Path Forward": Amazon є частиною коаліції, підтриманої ТПП США, яка спрямована на

допомогу бізнесам у відновленні після пандемії COVID-19. Завдяки цьому за інформацією, наданою Amazon, вже 30 мільярдів доларів інвестовано в програми підтримки МСБ, що включають навчання та гранти. [2]

Також варто згадати про програму "Small Business Academy", завдяки якій Amazon та ТПП США спільно організували серію безкоштовних семінарів та вебінарів для малого бізнесу, в яких взяли участь понад 10 000 підприємців, отримуючи знання про ведення бізнесу в онлайн-середовищі.

Amazon Storefronts, спеціальна програма, яка надає МСБ можливість продавати свою продукцію через платформу Amazon. Більше 1 мільйона малих та середніх підприємств США продають свою продукцію на Amazon, отримуючи доступ до мільйонів клієнтів по всьому світу за підтримки і консультаційних послуг ТПП США. Підтримка ТПП США в регуляторних питаннях, інфраструктурних інвестиціях та розширенні ринків допомагає Amazon забезпечувати стабільний ріст прибутків: адже у 2022 році Amazon заробила понад 469 мільярдів доларів, частина цього успіху була забезпечена завдяки сприятливим умовам, створеним у співпраці з ТПП США. [3]

Ще одним прикладом взаємодії Торгово-промислової палати США з відомим підприємством є співпраця з компанією Apple Inc. Торгово-промислова палата США і Apple спільно працюють над широким спектром ініціатив, спрямованих на підтримку економічного зростання та розвиток бізнесу в Сполучених Штатах. Наприклад, Торгово-промислова палата США активно взаємодіє з Apple у питаннях, пов'язаних з інноваціями, технологічним розвитком та інтелектуальною власністю. Вони спільно працюють над ініціативами щодо захисту прав інтелектуальної власності, патентного законодавства та розвитку нових технологій. У 2022 році ТПП США витратила понад 70 мільйонів доларів на лобіювання інтересів бізнесу у Вашингтоні. Частина цих коштів сприяла створенню сприятливих умов для таких технологічних гігантів, як Apple. [4]

Крім того, Торгово-промислова палата США надає Apple можливості для спілкування з іншими великими компаніями, створюючи сприятливе

середовище для обміну досвідом та ідеями. Це дозволяє Apple знаходити нові партнерства, розвивати інноваційні проєкти та розширювати свою діяльність.

У свою чергу, Apple активно підтримує ініціативи Торгово-промислової палати США, фінансово сприяє розвитку бізнес-середовища та бере участь у лобістській діяльності за кордоном, що сприяє створенню сприятливих умов для розвитку економіки країни. З 2022 року Apple оголосила про інвестиції в розмірі 430 мільярдів доларів у економіку США протягом наступних п'яти років, включаючи розвиток інфраструктури та створення робочих місць. Ці інвестиції підтримуються ТПП США шляхом створення сприятливих умов для бізнесу та залучення додаткових інвестицій, що забезпечує Apple і ТПП США взаємну вигоду, водночас посилюючи як економічний стан держави, так і конкурентоспроможність компанії на ринку. Завдяки цьому, Apple змогла збільшити свою ринкову вартість, адже сьогодні ринкова капіталізація Apple становить понад 2 трильйони доларів, частково завдяки сприятливому бізнес-середовищу, створеному у співпраці з ТПП США.

Однією з функцій ТПП також є вирішення конфліктів інтересів між підприємництвом і державою, або навіть державами. Один із прикладів розв'язання конфлікту за допомогою Торгово-промислової палати (ТПП) відбувся у рамках Світової торгової організації (СТО). У 2018 році виникла торговельна війна між США та Європейським союзом (ЄС) через американські мита на імпорт сталі та алюмінію. Європейський союз відповів рішучими заходами проти цих мит, що спричинило серйозний торговельний конфлікт [5, 6].

В цьому контексті Торгово-промислова палата США виступила посередником у врегулюванні суперечок між сторонами. Вона здійснила низку консультаційних зустрічей та переговорів між представниками американського та європейського бізнесу з метою зменшення напруги та пошуку компромісних рішень. Результатом цієї співпраці стали угода про припинення нових мит та спільні зусилля щодо реформування торгових правил у майбутньому. Такі приклади повною мірою демонструють важливість ролі Торгово-промислових

палат у вирішенні торговельних конфліктів та підтримці міжнародної торгівлі на рівні держав та бізнес-спільноти. Завдяки таким посередницьким діям ТПП можуть допомогти уникнути загострення торговельних суперечок, сприяти створенню сприятливої торговельної атмосфери для бізнесу, а також демонструє успішність партнерства з великими корпораціями для спільного досягнення стратегічних цілей. [7, 8]

Якщо розглядати ТПП в контексті української економіки, одним з прикладів впливу Торгово-промислових палат (ТПП) на національний ринок України є їхня активна роль у вирішенні ключових питань, пов'язаних з експортом та міжнародною торгівлею.

Наприклад: "Українська аграрна конфедерація" (УАК) та її співпраця з ТПП: УАК, яка об'єднує понад 100 колективних членів, серед яких виділяються такі професійні об'єднання, як Українська зернова асоціація, Спілка молочних підприємств України та Асоціація "Укроліяпром". Ця співпраця включає участь у спільних проєктах, лобіюванні інтересів галузі перед урядом та міжнародними організаціями, а також організацію міжнародних виставок та ярмарків для просування українських сільськогосподарських товарів. Згідно до аналітики УАК, завдяки зазначеним методам співпраці з Торгово-промисловою палатою України, Україна може експортувати понад 60 мільйонів тонн зернових та олійних культур і продуктів їх переробки у наступному маркетинговому році, що підтверджує її лідерство в аграрному експорті. [9]

Взаємодія ТПП з промисловими гігантами України: Крупні промислові підприємства України, такі як «Метінвест», «Приватбанк», «АрселорМіттал Кривий Ріг» та інші, також активно співпрацюють з ТПП для розвитку експортної діяльності та вирішення проблем, пов'язаних з міжнародною торгівлею. Наприклад, ТПП надають їм консультації з експортних процедур, допомагають у вирішенні митних та логістичних питань, а також сприяють встановленню контактів з іноземними партнерами. [10]

Співпраця з іноземними ТПП: ТПП України також активно співпрацюють з іноземними ТПП для розвитку міжнародних торговельних зв'язків. Наприклад,

спільні проєкти з ТПП інших країн сприяють залученню іноземних інвестицій, розвитку нових експортних ринків та встановленню контактів з потенційними іноземними партнерами для українських підприємств.

Ще одним прикладом взаємодії Торгово-промислових палат України з крупними підприємствами є співпраця з «Інтерпайп», однією з найбільших українських компаній, що спеціалізується на виробництві сталевих труб. ТПП України активно підтримують «Інтерпайп» у здійсненні експортних операцій та вирішенні торговельних спорів.

Зокрема, ТПП надають «Інтерпайпу» консультації з питань експортної стратегії, допомагають у визначенні перспективних зарубіжних ринків та укладенні контрактів з потенційними партнерами. Крім того, ТПП стежать за змінами в законодавстві країн-експортників та допомагають «Інтерпайпу» вирішувати торговельні спори, що можуть виникати під час ведення зовнішньоекономічної діяльності. У свою чергу, «Інтерпайп» також взаємодіє з ТПП у питаннях розвитку підприємства, зокрема у вересні 2019 року за домовленості Дніпропетровської ТПП з компанією було організовано учбовий тур до «Інтерпайп сталь» для фахівців об'єднаних територіальних громад», в процесі якого спеціалісти громад дізналися не лише про системи менеджменту та сучасне металургійне виробництво, а й про те, як працює система заготівлі брухту групи Інтерпайп, якою має бути якість сировини та як знайти партнерів «Втормету», які можуть постачати цю сировину. [11]

Така взаємодія сприяє розвитку функціоналу Дніпропетровської ТПП та експортного потенціалу «Інтерпайпу», а також забезпечує компанії доступ до зарубіжних ринків збуту. До того ж цей приклад демонструє ефективність Торгово-промислових палат в підтримці національних лідерів промислового сектору та сприянні розвитку їхнього бізнесу на міжнародній арені.

## 2.2 Загальний огляд проблем під час співпраці з ТПП України

Завдяки огляду міжнародної практики співпраці з торгово-промисловими палатами можна зробити висновки про ефективність ТПП України порівняно з ТПП інших країн і держав. В Україні робота ТПП не була вільною від проблем і недоліків, які впливають на їх ефективність і вплив. Зокрема ТПП часто стикаються з недостатнім рівнем взаємодії з державними органами та урядовими структурами. Хоча вони мають значний потенціал для представництва бізнес-спільноти, їхній вплив на формування політики залишається обмеженим. Наприклад, у процесі розробки та прийняття нових законодавчих актів чи регуляторних документів думка ТПП часто залишається непочутою або ігнорується. Це призводить до того, що нові закони можуть не враховувати реальні потреби бізнесу, створюючи додаткові перешкоди для його розвитку.

Бюрократія та складність процедур також є серйозними проблемами у роботі Торгово-промислових палат (ТПП) в Україні, що значно обмежує їхню ефективність та здатність оперативно реагувати на виклики, які постають перед бізнесом. Ці проблеми виникають через низку внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на функціонування ТПП та їхню здатність виконувати свої завдання. Внутрішня бюрократія в ТПП спричиняє затримки у прийнятті рішень та реалізації ініціатив.

Недостатня прозорість та відкритість у діяльності ТПП в Україні також є серйозними проблемами, які впливають на довіру з боку підприємців і знижують ефективність співпраці між бізнесом та ТПП. Ці проблеми проявляються у кількох ключових аспектах, одним з них є недостатня прозорість у процесі прийняття рішень. Члени ТПП часто не мають доступу до інформації про те, як саме приймаються важливі рішення, які впливають на їхню діяльність. Це стосується як внутрішніх рішень, так і рішень, пов'язаних з взаємодією з державними органами або міжнародними партнерами. Наприклад, підприємці можуть не знати, які критерії використовуються для відбору проектів, що фінансуються або підтримуються ТПП, або які фактори впливають на прийняття тих чи інших ініціатив.

Також варто зазначити, що недостатня відкритість може сприяти виникненню конфліктів інтересів та корупційних ризиків. Відсутність чітких правил та процедур щодо прийняття рішень може створювати умови для зловживань з боку окремих посадових осіб ТПП. Це може включати непрозорі тендери, нечесні конкурси або преференції для окремих підприємств. Наприклад, у випадку, коли немає чіткої та прозорої процедури розподілу грантів або іншої підтримки, може виникати підозра у нечесному підході та фаворитизмі. Навіть враховуючи загальну ефективність ТПП України, зазначені вище існуючі проблеми потребують вирішення у вигляді прийняття і втілення відповідних реформ у механізми роботи і звітності торгово-промислових палат.

### 2.3 Порівняння загальної ефективності торгово-промислових палат світу і України

Ефективність Торгово-промислових палат (ТПП) визначається за допомогою різних критеріїв та показників, які оцінюють їхню здатність підтримувати бізнес-спільноту, сприяти розвитку експорту та забезпечувати інтереси своїх членів. Основні критерії для визначення ефективності ТПП включають:

- рівень задоволеності членів ТПП;
- обсяг та якість наданих послуг;
- економічний вплив на регіон або країну;
- кількість укладених угод та партнерств;
- рівень участі в законодавчих процесах;
- прозорість та відкритість діяльності;
- інноваційність та адаптивність.

В якості прикладу уявімо, що ТПП Києва активно організовує міжнародні виставки та бізнес-форуми, що сприяють укладанню контрактів між українськими та іноземними компаніями. Ефективність цієї діяльності можна оцінювати за кількістю учасників таких заходів та обсягом укладених в процесі угод.

Або Львівська ТПП, що, припустимо, проводить регулярні навчальні семінари для підприємців з питань експортної діяльності та міжнародної торгівлі. Успіх таких ініціатив можна вимірювати за рівнем задоволеності учасників та кількістю нових експортних контрактів, укладених завдяки отриманим знанням.

Висновки про ефективність ТПП можна робити на основі комплексного аналізу цих критеріїв, враховуючи специфіку діяльності кожної палати залежно від їхнього типу та потреби їхніх членів. Деякі з найкращих і найвпливовіших Торгово-промислових палат у світі мають довгу історію успішної підтримки бізнесу та сприяння міжнародній торгівлі. Спробуємо провести аналіз діяльності Торгово-промислової палати США (US Chamber of Commerce)

Торгово-промислова палата США, заснована у 1912 році, є однією з найбільших та найвпливовіших бізнес-асоціацій у світі. Вона представляє інтереси понад трьох мільйонів підприємств різного розміру, секторів і регіонів. Основні напрями діяльності включають адвокацію бізнес-інтересів на рівні уряду, підтримку підприємництва, захист прав інтелектуальної власності та сприяння міжнародній торгівлі. Палата має значний вплив на прийняття економічної політики в США.

Один з прикладів ефективного впливу Торгово-промислових палат (ТПП) США у сфері інтелектуальної власності можна побачити через їхню активну участь у міжнародних торгівельних відносинах та сприянні американським компаніям у захисті їхніх прав інтелектуальної власності за кордоном. Одним з таких явищ є вплив Американської ТПП в контексті Всесвітньої торговельної організації (ВТО) і міжнародних угод. ТПП США активно сприяє американським компаніям у захисті їхніх прав інтелектуальної власності в Китаї, що є великим ринком для інвестицій та торгівлі, адже Китай відомий своєю проблематичною історією у сфері порушення прав інтелектуальної власності, таких як піратство програмного забезпечення, фальшиві товари, недобросовісне використання патентів тощо.



Один з відомих конфліктів у сфері інтелектуальної власності між США та Китаєм стосується компанії Apple і китайської компанії Xiaomi. У 2016 році Xiaomi подала заявку на реєстрацію торгової марки "Mi Pad" для свого планшета. Однак Apple вважала, що назва "Mi Pad" схожа на їхню торгову марку "iPad" і може викликати плутанину серед споживачів. У відповідь на це Apple запровадила правову кампанію, намагаючись заборонити Xiaomi використовувати назву "Mi Pad" в Європейському Союзі. Компанія Apple вважала, що це порушує їхні права на торговельну марку "iPad". Питання також стосується можливості, що споживачі можуть помилятися між цими продуктами через асоціації з вже відомим брендом Apple. [12]

Конфлікт між Apple і Xiaomi продовжувався на протязі років через судові процеси і спроби урегулювання поза судом. Лобіювання Торгово-промислових палат (ТПП) США у Китаї у питаннях інтелектуальної власності включає в себе ряд стратегій та підходів, спрямованих на вирішення подібних конфліктів і покращення законодавства та практик захисту інтелектуальних прав. Американські ТПП активно взаємодіяли з урядом Китаю через різні канали, включаючи міжурядові комісії, консультації та зустрічі на високому рівні, що дає можливість вносити пропозиції щодо удосконалення законодавства про інтелектуальну власність та впровадження ефективних механізмів його захисту.

Як результат, завдяки лобіюванню ТПП США інтересів компанії, у 2019 році Xiaomi змінила стратегію і відкликала заявку на реєстрацію торгової марки "Mi Pad" у Європейському Союзі, щоб уникнути подальших правових проблем і спростувань з Apple. Це рішення стало результатом довгострокових зусиль і співпраці між компаніями, а також демонструє важливість ефективного лобіювання і взаємодії з ТПП для вирішення складних міжнародних питань. [13]

В Україні діє мережа торгово-промислових палат, які підтримують бізнес, сприяють розвитку міжнародної торгівлі та захищають інтереси підприємців.

Торгово-промислова палата України (ТПП України) є організацією, яка координує діяльність всіх регіональних торгово-промислових палат в Україні. Заснована у 1972 році, ТПП України відіграє важливу роль у розвитку

економіки країни. В її основні функції входить підтримка експорту та міжнародної торгівлі, надання консультаційних послуг для підприємств, сертифікація та стандартизація продукції, організація виставок, ярмарків та бізнес-форумів, та лобіювання інтересів бізнесу на державному рівні.

Нижче приведено графік ефективності діяльності Торгово-промислової палати України в період за 2019-2021 роки:

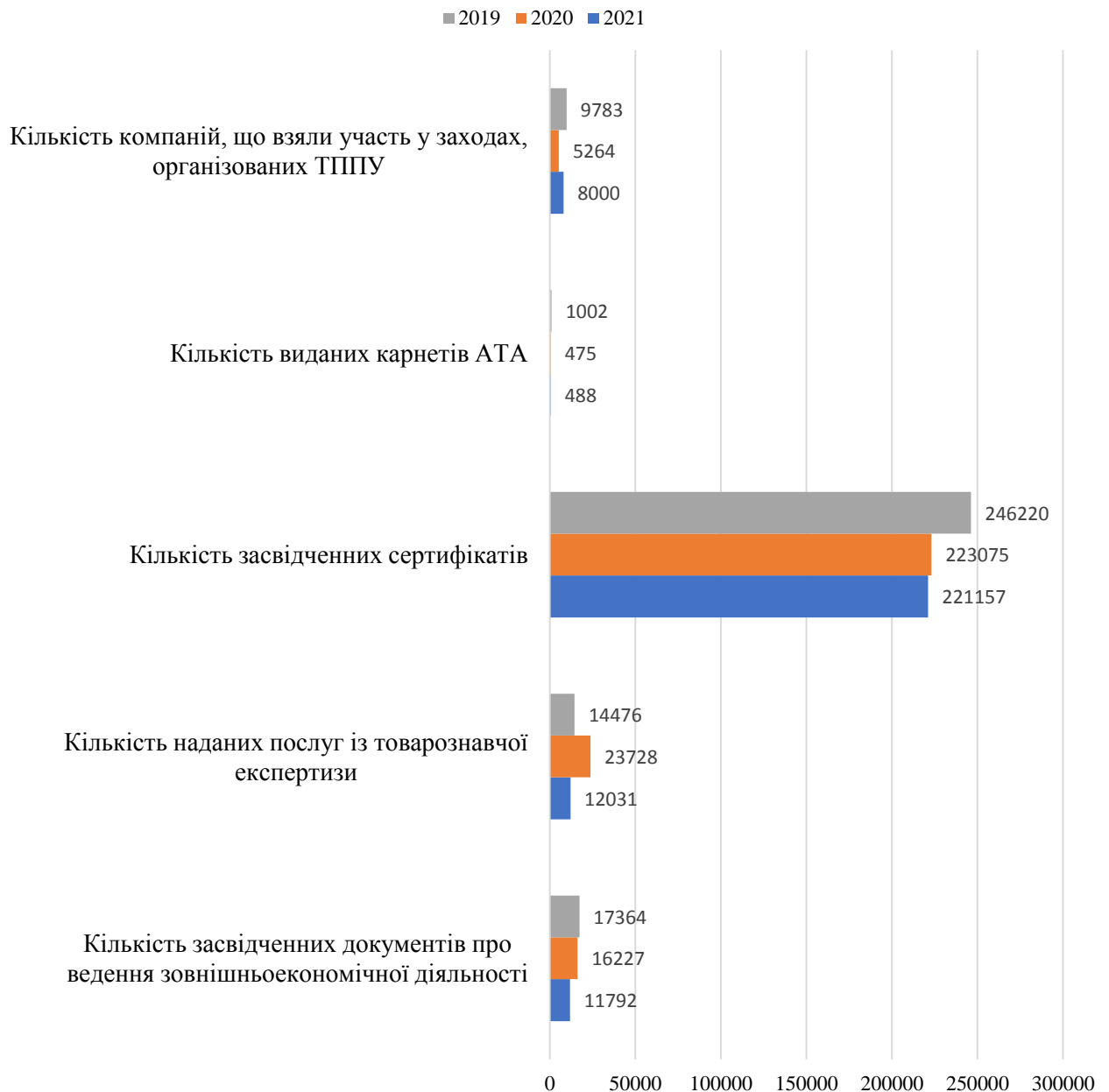


Рисунок 2.1 – Статистика наданих послуг ТППУ 2019-2021  
[14, 15, 16]

Також за ці періоди можна виділити декілька ключових досягнень, зокрема рекордний показник експорту, адже Україна досягла рекордного показника в експорті товарів на суму 68,2 мільярдів доларів США. Крім того, в експорті було введено 28 нових товарних позицій, що призвело до збільшення експортних надходжень на 28 мільйонів доларів. [17]



За підтримки ТПП України було розроблено понад 400 заходів для бізнесу, що мають на меті стимулювати розвиток експорту та підвищення експортного потенціалу українських компаній: семінари, тренінги, виставки, конференції та інші формати, спрямовані на підтримку бізнесу в міжнародному контексті. Отримано 650 запитів від українських компаній про зацікавленість бізнесів у встановленні контактів та співпраці з

партнерами з різних країн світу через мережу торгово-промислових палат. Також вже відбулося 308 міжнародних ділових заходів у 40 країнах світу, організованих за участю Торгово-промислової палати України та регіональних торгово-промислових палат, що посприяли встановленню та розширенню міжнародних бізнес-зв'язків численних українських компаній-партнерів ТПП України [16].

Статистику загальної кількості наданих послуг та діяльності ТПП України за 2021 рік наведено на рисунку 2.2 нижче:

Такі дані показують, що торгово-промислова палата України зіграла важливу роль у розвитку української економіки та бізнесу. Її досягнення охоплюють різні аспекти, включаючи підтримку експорту, розвиток підприємництва та сприяння міжнародній торгівлі.

#### 2.4 Діяльність Торгово-промислової палати України в контексті воєнного часу

З самого початку вторгнення Російської Федерації на територію України Торгово-промислова палата України виявила значну активність та співпрацю під час війни через реалізацію проєктів гуманітарної допомоги разом з міжнародними партнерами. Один із яскравих прикладів цього є співпраця з Литвою в рамках Благодійного Фонду “HELP UKRAINE”. ТПП України взяла активну участь у підтримці цього фонду, сприяючи координації і доставці гуманітарної допомоги до України. Наприклад, за короткий термін спільно з литовськими партнерами вони організували відправку 15 тонн теплих речей, 10 тонн засобів гігієни й медикаментів до України, що знову демонструє оперативність у вирішенні гуманітарних потреб й ефективність міжнародного співробітництва між ТПП України та Литви.

У контексті воєнного стану в Україні, Торгово-промислова палата України також взяла на себе додаткові функції, зокрема, роботу над удосконаленням Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової

трансформації малого та середнього підприємництва до 2027 року. ТПП активно включена в узагальнення та подання пропозицій уряду щодо цього проєкту, спрямованого на підтримку та розвиток малого і середнього бізнесу, враховуючи виклики, пов'язані з воєнним станом, з метою забезпечення стабільного економічного зростання в майбутньому. [20]

За лобіюванням і прямої участі Торгово-промислової палати України у багатьох спільних міжнародних проєктах, держава активно впроваджує ряд програм, що ставлять ціллю створення сприятливих умов для іноземних інвестицій. Ці ініціативи мають під собою поліпшення інвестиційного клімату, спрощення адміністративних процедур для бізнесу, вдосконалення правової бази, а також стимулювання ключових секторів економіки через державну підтримку і інфраструктурні проєкти. Особлива увага приділяється секторам, які мають потенціал для розвитку, таким як інноваційні технології, зелена енергетика та цифрові технології. За допомогою ТПП України міжнародна бізнес-спільнота та міжнародні бізнес-об'єднання здатні більш ефективно виконувати свою роль у відновленні та відбудові України, підтримуючи місцеві ініціативи та проєкти, сприяючи розвитку інфраструктури, створенню робочих місць, інноваційному розвитку, впровадженню сучасних технологій та обміну досвідом між українськими та європейськими компаніями. Їхня участь в спільних проєктах важлива для іноземних інвестицій, обміну досвідом і технологіями, а також підтримки у впровадженні міжнародних стандартів і практик.

В якості одного з численних прикладів можна розглянути організований за лобіювання ТПП України та за підтримки Міністерства промисловості Чеської Республіки діловий візит на міжнародну інженерну виставку від 10 жовтня 2023 року в місті Брно (Чеська Республіка) [21, 23]. Вона є одним з багатьох важливих етапів для сприяння українським машинобудівним підприємствам у відкритті нових можливостей на європейському ринку. Діловий візит було організовано в рамках Програми відновлення України, до якої долучена Чехія, і спрямований на інтеграцію українських компаній у

виробничі ланцюги ЄС, пошук партнерів для спільних проєктів та інвестицій у машинобудування.

У візиті до цього заходу взяли участь підприємства з 7 регіонів України: Дніпро, Івано-Франківськ, Київ, Львів, Миколаїв, Рівне, Тернопіль і понад 70 представників від органів влади та бізнесу України. Ділова програма включала участь у колективній експозиції 7 українських регіонів, участь у діловому форумі з представниками Чехії та бізнесу, практичні семінари та ділові зустрічі. Переваги участі в діловому візиті такого формату очевидні: перша і найважливіша – це можливість популяризації, розміщення інформації у електронному каталозі делегації задля підвищення відомості про українські компанії серед міжнародних партнерів, а участь у колективній експозиції дозволяє продемонструвати свої продукти та послуги на міжнародному рівні.

Також варто згадати про перший AGRO UKRAINE SUMMIT, який відбувся 26 січня 2024р. в Києві і став наймасштабнішою подією зими на аграрному ринку України. Організаторами саміту виступили компанія «ПроАгро Груп», Асоціація елеваторів України та Співтовариство виробників і споживачів бобових України за підтримки ТПП України та Київської ТПП. Під час заходу зібралися близько 1200 спеціалістів сільськогосподарської та суміжних галузей, щоб обговорити ключові виклики і знайти відповіді на них в умовах воєнного конфлікту [22, 23].

Саміт включав у себе проведення п'яти окремих конференцій, що працювали паралельно і були присвячені різним аспектам аграрного сектору, включаючи вирощування зернових, їх зберігання та переробку, фінансування виробництва та пошук інвесторів для нових проєктів. Також була організована велика виставка продуктів, рішень і технологій для аграрного виробництва, де представлено було широкий асортимент сучасних рішень для сільськогосподарських підприємств.

Україна вже має значний досвід ведення бізнесу в умовах війни, що демонструє її надзвичайну стійкість і адаптивність. Історії успіху українських підприємців і компаній свідчать про їхню здатність вижити й розвиватися в

нестабільному середовищі, шукаючи нові можливості і ринки, в чому їм допомагає діяльність ТПП України і регіональних ТПП. Таке партнерство є надважливим для економічного відновлення країни і виступає потужним рушієм цього процесу. Якщо звернути увагу на питання лобіювання ТПП інтересів підприємств, можна розглянути звернення Комітету підприємців малого та середнього бізнесу при Торгово-промисловій палаті України від 31 травня 2023 року, що було ініційоване з метою розгляду проблеми перетину державного кордону українськими підприємцями за умов дії правового режиму воєнного стану [24, 30]. Учасники засідання висловили обурення через обмеження, які існують щодо перетину кордону в умовах воєнного стану, що ускладнюють можливості підприємців у веденні міжнародної бізнес-діяльності, адже переважна більшість з підприємців, що мають участь у цих процесах, працюють задля розвитку і стабілізації української економіки у важких умовах воєнного часу і здебільшого скеровані на підтримку Збройних сил України і волонтерської діяльності тощо. Вони підкреслили, що українським підприємцям необхідно мати можливість участі у міжнародних конференціях, виставках, семінарах та інших профільних заходах за кордоном аби підвищити ефективність їхнього бізнесу та конкурентоспроможність малих, середніх та крупних підприємств.

Комітет підприємців малого та середнього бізнесу при Торгово-промисловій палаті України розглянув проблему обмежень, що існують для підприємців щодо перетину кордону під час дії воєнного стану. Згідно з Правилами перетину державного кордону, встановленими Постановою Кабінету Міністрів України від 27 січня 1995 року № 57 [25], на сьогоднішній день лише визначена група осіб має право на перетин кордону за таких умов. Проте, ці обмеження не враховують підприємців, які планують відвідати міжнародні конференції, виставки чи інші заходи за кордоном для здійснення своїх господарських цілей, що обмежує їхні можливості в розвитку та сприяє зниженню експортного потенціалу України, а також ускладнює доступ до нових

ідей та технологій, що необхідні для забезпечення конкурентоспроможності на ринках, внутрішньому і особливо на міжнародних.

Комітет направив до Кабінету Міністрів України пропозиції щодо внесення відповідних змін до Правил перетину державного кордону, зокрема щодо включення підприємців, які мають підтвержені запрошення на міжнародні заходи, що стосуються їх господарської діяльності.

Додаючи до питання інновацій, технологій та цифровізації економічних процесів та покращення контактів між державою та підприємництвом, за підтримки ТПП України, від 01.03.2024 в додатку «Дія.Бізнес» було опубліковано каталог інструментів з підтримки експортерів, створений Офісом з розвитку підприємництва та експорту України, який не лише компілює всі наявні програми й ініціативи національного рівня, але й наводить приклади впровадження цих програм на регіональному рівні. За словами директора Офісу, Андрія Ремізова, цей каталог призначений не лише для відображення досвіду, але й для надихання регіональних адміністрацій та бізнес-організацій до імплементації схожих інструментів у своїх регіонах. [26]

Оскільки локальна влада відіграє ключову роль у стимулюванні місцевого бізнесу та створенні всіх необхідних умов для розвитку експортних операцій, каталог буде корисним для представників економічних департаментів обласних та міських державних адміністрацій, агенцій регіонального розвитку, місцевих організацій з підтримки бізнесу та бізнес-асоціацій. Додатково цей інструмент дозволить регіонам не лише імплементавати найкращі практики національного рівня, а й інтегрувати їх у свої стратегії економічного розвитку, що матиме вплив на загальне підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародній арені.

Для українських експортерів однією з ключових та часто згадуваних тем є відповідність вимогам і сертифікація на зовнішніх ринках, оскільки це є необхідною умовою для доступу до іноземних ринків. Офіс з розвитку підприємництва та експорту активно інформує експортерів про вимоги, які стосуються ринків країн Європейського Союзу та інших міжнародних ринків



через свій Експортний портал (Експортний напрям Дія.Бізнес). На цьому порталі доступні огляди вимог для різних видів продукції, включаючи як харчові, так і нехарчові товари.

Крім того, Торгово-промислова палата України та її регіональні представництва активно підтримують експортерів у визначенні походження товарів і послуг, видачі сертифікатів походження під час експорту, а також у підготовці та заповненні сертифікатів EUR.1. Вони також консультують щодо технічних вимог ринків та складання необхідного технічного файлу для продукції. Для компаній, які зацікавлені у такій підтримці, рекомендують звертатися до Координаційного Центру Підтримки Експорту при Торгово-промисловій палаті України.

Варто також зазначити, що Торгово-промислова палата України залежно від особливостей економічної політики інших держав надає вузькоспеціалізовані послуги, наприклад послуга підтвердження відповідності експортних митних декларацій та інших документів на товари, що експортуються з Китайської Народної Республіки, що має значний практичний вигляд для українських імпортерів. Ініціатива спрямована на створення прозорих умов співпраці та забезпечення відповідності експортних цін на китайські товари зовнішньоекономічним контрактам, укладеним українськими компаніями. Українські імпортери можуть скористатися цими процедурами як перед експортом, так і під час митного оформлення товарів в Україні, що актуально у випадках, коли виникають сумніви у достовірності декларованих імпортером цін на товари, або коли митні органи потребують додаткових підтверджень щодо їхньої дійсності. Процес підтвердження відповідності може займати від 7 до 10 днів і включає перевірку митних документів, які надає експортер з Китаю, з метою підтвердження інформації про ціни та інші відомості, необхідні для правильного митного оформлення товарів в Україні.

Розглядаючи інноваційність методів в роботі ТПП України і темпи адаптації до умов воєнного часу, можна відзначити впровадження нової консалтингової послуги, яка спрямована на підтримку підприємців у

географічній диверсифікації та адаптації бізнесу. За словами першого віце-президента ТПП України, Михайла Непрана, тестування нової послуги показало значний інтерес бізнесу не лише до адаптації на нових ринках, а й до так званої "дерелокації" бізнесу, що означає повернення до роботи в регіонах, які раніше були менш привабливими для інвестицій. [27]

Про ефективність ініціативи свідчить успішне пілотування проєкту протягом двох місяців. Участь у ньому взяли 18 підприємств з Донецької, Запорізької та Харківської областей, які успішно релокували або адаптували свої бізнес-процеси на Волині, Вінничині та Львівщині. Ці підприємства з Мелітополя та Донецької області, які раніше налагоджували виробництво на Львівщині, поділились позитивними враженнями від участі у тестуванні нової консалтингової послуги. Експерти та представники компаній, які взяли участь у проєкті, активно ділились своїм досвідом і враженнями під час зустрічей, підтверджуючи ефективність інструментів, що використовуються для територіальної диверсифікації та адаптації бізнесу. Вони висловили позитивні відгуки, що підкреслюють значущість підтримки від Торгово-промислових палат у розвитку та оптимізації їхніх бізнес-процесів. Проєкт системи Торгово-промислових палат з супроводу географічної диверсифікації та адаптації бізнесу є широкомасштабною ініціативою, яка охоплює всю мережу Торгово-промислових палат України, завдяки чому реалізується в усіх регіонах країни і спрямований на надання комплексної підтримки українським компаніям.

Сама за собою презентація нової консалтингової послуги, яку надає ТПП України, є частиною широкомасштабного проєкту «Підтримка інклюзивного економічного розвитку в Україні шляхом узгодження експортної стратегії з регіональним розвитком і ЦСР». Цей проєкт фінансується урядом Німеччини і реалізується через Програму розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні у співпраці з німецькою федеральною компанією «Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH» [28].

Основна мета цього проєкту полягає у сприянні інклюзивному економічному розвитку в Україні. Для досягнення цієї мети впроваджуються

заходи з узгодження експортних стратегій з регіональним розвитком та цивільним суспільством, також акцентується увага на підтримці малих та середніх підприємств (МСП) у відновленні після кризи та підвищенні їхньої конкурентоспроможності. У рамках проєкту також активно використовується досвід та підтримка Європейського Союзу, зокрема у контексті реалізації Угоди про асоціацію між ЄС та Україною в сфері торгівлі. Це дозволяє поглибити економічні зв'язки між Україною та Європейським Союзом, що є важливим кроком у напрямку розвитку української економіки та її інтеграції у світові ринки.

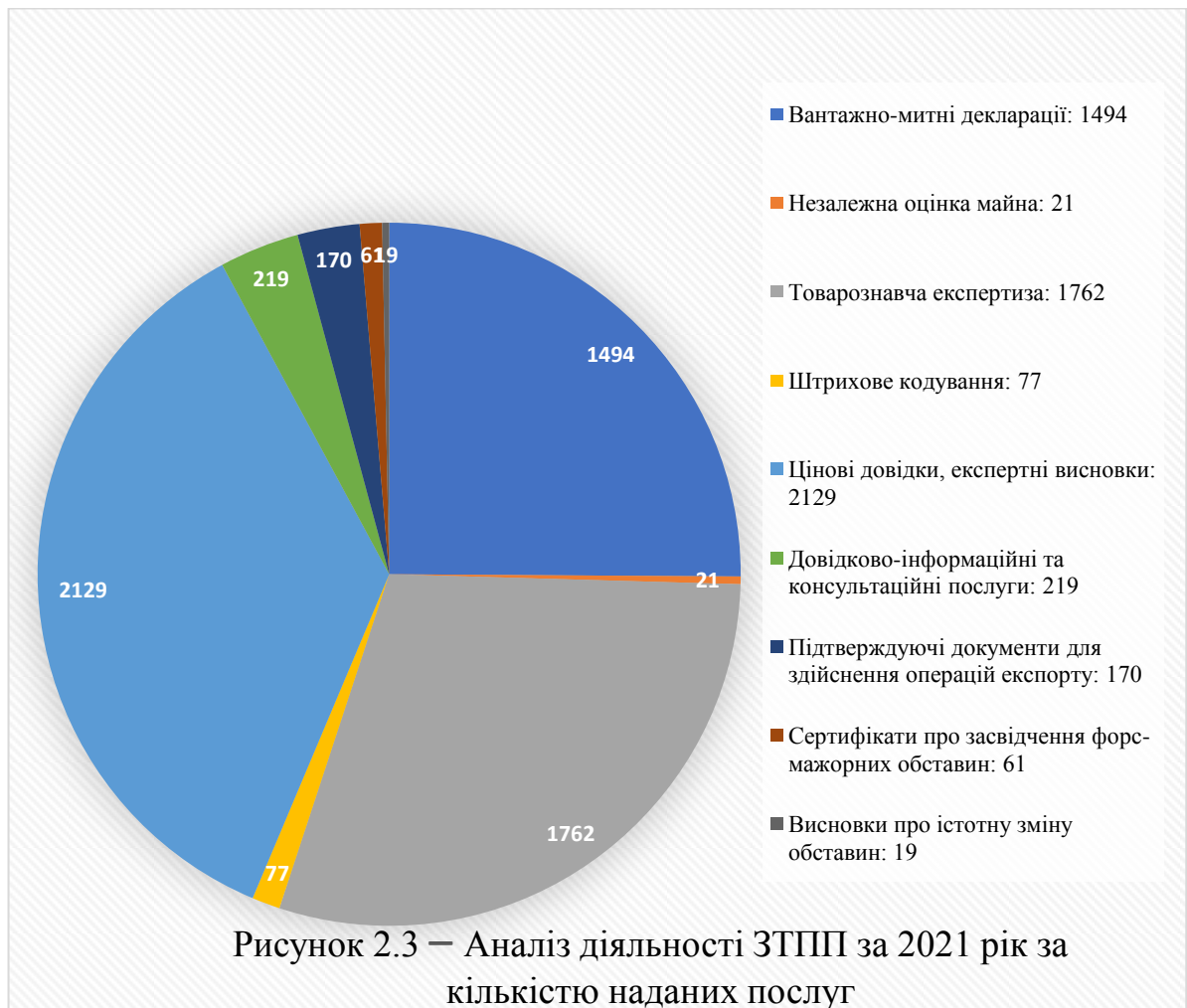
## 2.5 Аналіз діяльності Запорізької торгово-промислової палати за 2021-2023 роки

Переходячи до питання досягнень регіональних ТПП України, проведемо аналіз діяльності Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП). Вона є однією з провідних регіональних палат, яка відіграє важливу роль у розвитку економіки регіону. Заснована в 1943 році, ЗТПП має на меті сприяння розвитку підприємництва, отже основними напрямками її діяльності, як і інших регіональних ТПП, є надання консалтингових послуг, сертифікація продукції, організація виставок і ярмарків, проведення освітніх заходів, а також надання юридичних послуг.

Аналіз середніх показників ефективності Запорізької торгово-промислової палати за останньою наявною офіційною інформацією в період 2021-2023 років приведено на декількох рисунках нижче: [29, 30, 31].

З останніх досягнень ТПП України варто згадати організовану як за участі Запорізької ТПП, так і інших регіональних ТПП України, українську бізнес-місію до Токіо від 19-22 лютого 2024 року, у якій взяли участь понад 200 українських та японських інвесторів. Їхня активна участь у японсько-українській Конференції зі сприяння економічному зростанню та реконструкції дала значний результат у формі підписання понад 60 угод. Угоди охоплюють

широкий спектр питань, включаючи уникнення подвійного оподаткування та спрощення візових вимог між Україною та Японією.



Значна фінансова підтримка від Японії, що перевищує 10 мільярдів доларів, свідчить про успішність привернення інвестиційних ресурсів та зовнішньоекономічних зв'язків, налагоджених через участь у таких міжнародних подіях. В рамках цієї місії представники ТПП України, разом з відомими українськими компаніями, такими як ДТЕК, МХП, Центренерго, Епіцентр, СКС, BGV Group, «Укрнафта», Sigma software, Ferrexpo, активно працювали на форумі, представляючи конкретні проекти та інвестиційні пропозиції в секторах енергетики та агропереробки. Українська делегація взаємодіяла з такими ключовими японськими партнерами, як JETRO, JCCI, JICA та NEXI, що надають підтримку в експортному кредитуванні, страхуванні та координації інвестиційних проектів.



Українська делегація під час зустрічі звернула увагу японських інвесторів на відновленні та розвитку енергетичної та транспортної інфраструктури, агросекторі, покращенні бізнес-середовища, гуманітарному розмінуванні, медичній допомозі, цифрових технологіях та інноваціях. Це відповідає стратегічним потребам України в економічному відновленні та модернізації. Важливим досягненням цієї зустрічі також варто відмітити укладений Меморандум про співпрацю ТПП України і Японської торгової палати. Укладення меморандуму під час конференції свідчить про прагнення зміцнити інституційні зв'язки між торгово-промисловими палатами обох країн для підтримки бізнесу і відкриття нових можливостей для економічного співробітництва. Такі результати свідчать про високий рівень організації зустрічі з боку регіональних ТПП України, що відображається у їхній здатності ефективно планувати, координувати та впроваджувати міжнародні заходи.

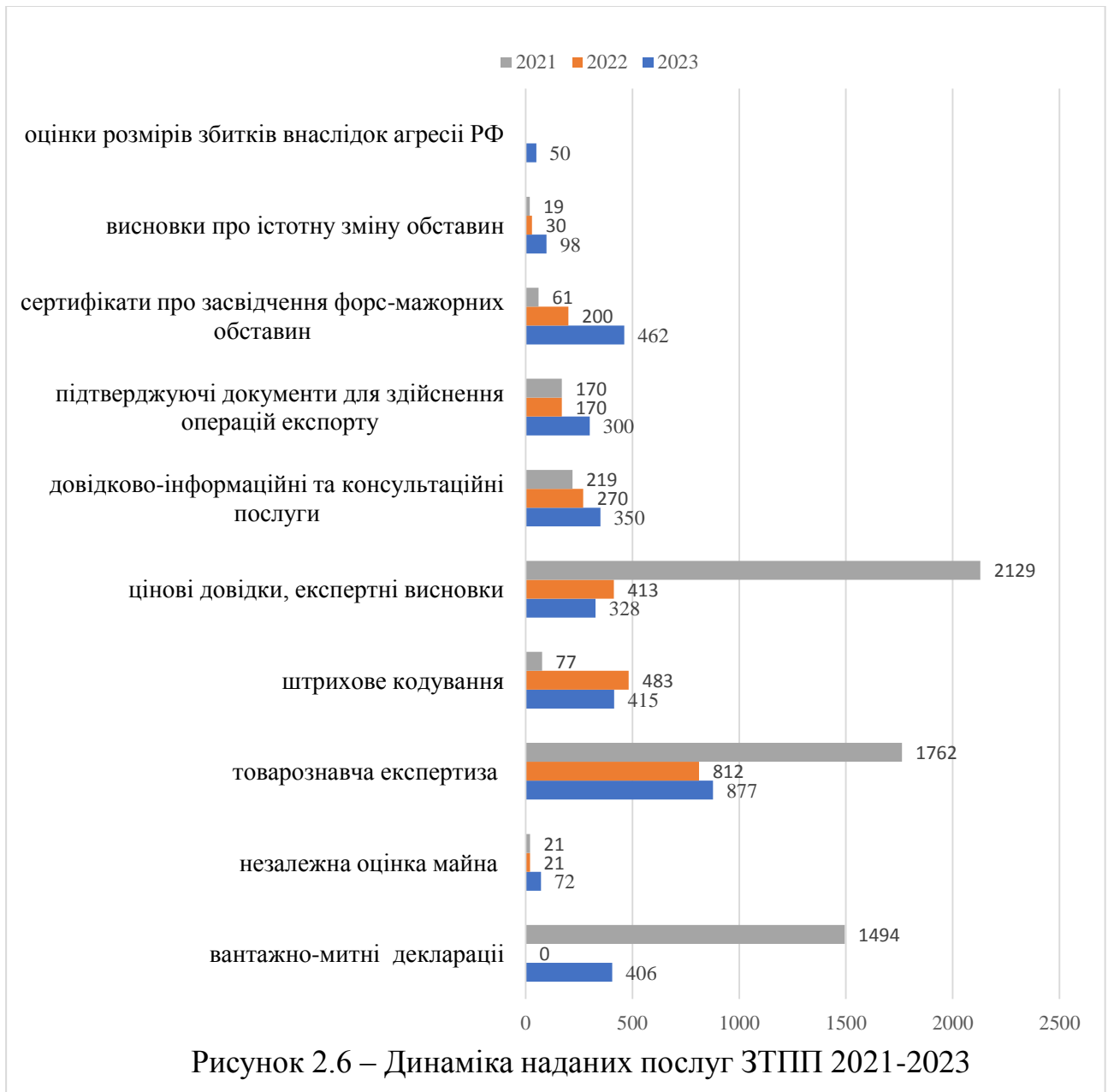
Рисунок 2.5 – Аналіз діяльності ЗТПП за 2023 рік за кількістю наданих послуг



Окрема статистика діяльності ЗТПП в період 2021-2023 за наявною офіційною інформацією приведено за рисунком.

Однак, враховуючи всі позитивні моменти діяльності ТПП України варто зазначити, що Торгово-промислова палата України за часи свого існування не раз зіткнулася з критикою через відсутність активної комунікації та підтримки бізнесу у важкі часи і в минулому. У період війни, коли український бізнес стикається з викликами агресора, роль Торгово-промислових палат (ТПП) стає критично важливою для підтримки підприємців. Проте українські ТПП інколи не здатні ефективно реагувати на форс-мажорні ситуації, як це сталося з закриттям європейських ринків для української аграрної продукції у квітні 2023 року через протести польських фермерів. Спроби подолати цю ситуацію та відновити ринковий доступ для українських товарів не були успішними через неефективність комунікації та переговорного процесу. Відсутність швидкої та ефективної реакції з боку українських ТПП у подібних ситуаціях може

призвести до довгострокової дестабілізації секторів економіки і загрози для їхнього розвитку.



Українські ТПП лише недавно почали зміцнювати свою роль у підтримці бізнесу, адаптуючись до міжнародних стандартів і вимог. Цей процес вимагає від них перегляду своїх стратегій та підвищення ефективності у вирішенні проблем, які стосуються експорту, міжнародної торгівлі та міжнародних відносин. У той же час, європейські ТПП відомі своїм активним підходом до співпраці з урядами, іншими бізнес-організаціями та громадськими

організаціями для захисту інтересів бізнесу та стимулювання економічного зростання. Для українських ТПП важливо враховувати ці приклади успішних практик з Європи і США та поступово впроваджувати схожі стратегії в свою діяльність. Це допоможе не лише підвищити рівень довіри до них серед місцевих підприємців, але й сприятиме залученню іноземних інвестицій та розширенню можливостей для українських компаній на міжнародних ринках. Підсумовуючи, вдосконалення ролі ТПП України у вигляді сильного партнера для бізнесу вимагає систематичних змін і адаптації до міжнародних стандартів, зокрема в сфері комунікацій та лобіювання інтересів українського експорту.

Розглядаючи механізми діяльності Європейських ТПП можна побачити, що торгово-промислові палати є громадськими організаціями, чії головні завдання включають підтримку бізнесу. Ця модель має міцну фінансову основу завдяки обов'язковому членству в палаті та сплаті членських внесків, які залежать від оборотів і доходів підприємств. В свою чергу, Європейські ТПП активно захищають інтереси бізнесу на різних рівнях, сприяють створенню сприятливих умов для розвитку торгівлі та інвестицій, а також співпраці між компаніями та урядами. Наприклад, якщо французька компанія Thales — виробник військової мікроелектроніки і оптичних приладів — збільшує свої доходи завдяки діям ТПП Франції, якими можуть бути лобіювання інтересів компанії, посередницька діяльність в питаннях розвитку ВПК Франції, організація виставок військових розробок та технологій за участі компанії у презентації її виробів — у таких випадках вона відповідно збільшує свої членські внески, забезпечуючи палаті ще більше можливостей для ефективної діяльності.

Специфіка української моделі Торгово-промислових палат полягає в тому, що вона має свої особливості, які походять від радянської спадщини та реформ початку 2000-х років: саме в той період українські торгово-промислові палати отримали ексклюзивні права на надання різноманітних державних послуг, таких як сертифікація форс-мажорних обставин, видача сертифікатів походження продукції, організація карнетів АТА для безмитного ввезення, експертиза



товарів, оцінка майна, штрихове кодування товарів і надання патентно-ліцензійних послуг. Ці послуги були ключовими для сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам та підтримки підприємництва в Україні, забезпечуючи необхідну інфраструктуру для міжнародних торгівельних операцій, однак така монополія також викликала критику через обмежену конкуренцію та ризики недостатньої ефективності в наданні послуг

На прикладі ТПП США, яку автор даної роботи вважає найбільш ефективною з подібних систем і установ, можна виділити ключові відмінності у контролі за діяльністю торгово-промислових палат США та України. Здебільшого вони полягають у підходах до управління, прозорості та звітності. Порівняння відмінностей між ТПП США та України приведено у таблиці нижче:

Таблиця 2.1 – Відмінності ТПП США і України

	США	Україна
Структура	Діють як громадські неприбуткові організації, метою яких є підтримка бізнесу	Офіційно позиціонуються як неприбуткові організації. Фактично займаються комерційною діяльністю, створює конфлікт інтересів
Фінансування	Діяльність фінансується за рахунок членських внесків бізнесів, а також за рахунок грантів, пожертвувань та ін.	Фінансову основу складають доходи від надання державних послуг, таких як сертифікація продукції, видача документів для митних процедур та інші послуги
Звітність	Регулярно звітують перед своїми членами про свою діяльність, використання коштів та досягнення. Члени палати мають право на доступ до фінансової документації	Не зобов'язані публічно звітувати про свою діяльність перед своїми членами чи громадськістю. Сприяє виникненню бюрократичних проблем та загрози корупції.
Контроль	Контролюється самими членами палати, а також органами, що видають гранти, і податковими органами,	Практично не контролюється державою чи громадськістю. Створює ризики корупції та неефективності.

Отже, ключова різниця між ТПП США та ТПП України полягає в рівні прозорості, підзвітності та участі членів у діяльності організації. У той час як ТПП США діють як демократичні та прозорі організації, що ефективно підтримують бізнес, ТПП України часто критикуються за непрозорість, централізацію та відсутність ефективного контролю і звітності перед своїми членами. Головною проблемою залишається обмеженість системи звітності перед громадськістю та членами ТПП. Це ускладнює точне оцінювання їхньої спроможності взаємодіяти з малими та середніми підприємствами, а також виконувати свої функції найбільш ефективним чином.

Замість того, щоб мати чітке уявлення про роботу ТПП та їхні досягнення, часто виникає багато питань стосовно бюрократії, рівня підзвітності та навіть корупційних ризиків у цих структурах, особливо це стосується регіональних ТПП України. Це свідчить про необхідність значних реформ та посилення контролю з боку суспільства та державних органів для забезпечення прозорості та ефективності роботи ТПП в Україні.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Управління співпрацею з торгово-промисловими палатами є ключовим аспектом розвитку економіки України, оскільки ТПП можуть ефективно посередничати між державою, бізнесом і міжнародними ринками. Проте в реаліях сьогодення задля збереження їх функцій і потенціалу ТПП потребують значних реформ, адже минулий досвід і діяльність ТПП України доводять, що для забезпечення ефективної роботи ТПП в Україні потрібно якомога швидше імплементувати теоретичні та практичні реформи, які сприятимуть підвищенню прозорості, підзвітності та розширенню можливостей цих організацій. По-перше, необхідне зміцнення корпоративного управління: впровадження сучасних стандартів корпоративного управління в ТПП, що включає більш чіткі процедури прийняття рішень, розподіл відповідальності та обов'язкове звітування перед членами та суспільством. Користуючись досвідом тієї ж ТПП США, можна розглянути деякі ключові аспекти корпоративного управління, які можна і необхідно запровадити в роботі ТПП України, такі як розподіл відповідальності, підвищення рівню професіоналізму у керівництві. По-друге, ТПП України життєво необхідне покращення прозорості та відкритості: торгові палати в США і Європі дотримуються високих стандартів прозорості, публікуючи свої фінансові звіти, аудиторські висновки та інші документи, що стосуються їхньої діяльності. Це дозволяє членам палати, а також широкій громадськості, отримувати доступ до інформації про витрати, доходи та стратегічні рішення. Порівняно із цим, звітність українських ТПП значно відрізняється за рівнем доступності інформації, оскільки ТПП в Україні публікують свої фінансові звіти та аудиторські висновки у якості річних звітів, через що більшість даних залишаються закритими для широкої громадськості і недоступними для оцінки їхньої ефективності та ділової діяльності, що додає сумнівів щодо правильності та достовірності наданої інформації та обмежує віру у транспарентність їхньої діяльності. В контексті України запровадження

подібних реформ, користуючись досвідом ТПП США і Європи, може значно знизити рівень проблем, пов'язаних з бюрократією і корупцією і в перспективі допоможе уникнути репутаційних збитків, пов'язаних із корупційними скандалами та зробить більш безпечною співпрацю малих та середніх підприємств, як українських, так і іноземних. Також необхідною мірою є створення механізмів для активної участі громадськості, бізнес-спільноти та малих та середніх підприємств у процесах прийняття рішень та розвитку стратегій ТПП.

Ці реформи мають на меті не лише покращення внутрішньої ефективності ТПП, а й збільшення їхнього внеску у підтримку бізнесу та розвиток економіки в цілому. Переважна більшість цих реформ пов'язані із забезпеченням ефективної комунікації, менеджменту і підзвітності та прозорості, що є ключовими аспектами для забезпечення ефективної діяльності в цілому, однак успіх реформ в контексті України і її ТПП буде залежати від політичної волі, підтримки громадськості та готовності самого апарату ТПП до змін. На думку автора даної роботи варто зазначити, що реформи такого типу і масштабу хоч і є необхідними, проте будуть дуже довгим і болючим процесом як для торгово-промислових палат в Україні, так і для багатьох галузей, робота яких явно або неявно пов'язана з діяльністю ТПП України. Це є критичним задля підвищення їхньої ефективності, зміцнення підтримки бізнесу та стимулювання економічного розвитку.

Підбиваючи підсумки ефективності роботи Торгово-промислових палат (ТПП) України та регіональних ТПП, можна відзначити кілька важливих досягнень. Перш за все, ТПП активно сприяють розвитку міжнародної торгівлі та експортним операціям українських компаній. За останні роки значно зросла кількість міжнародних заходів, які організовуються ТПП для залучення іноземних інвесторів та розширення зовнішньоекономічних зв'язків. Також варто відзначити роль ТПП в створенні сприятливого бізнес-середовища в Україні. Вони активно працюють над усуненням адміністративних бар'єрів, що

ускладнюють бізнес-процеси, і сприяють лобіюванню інтересів підприємців перед урядовими органами.

Регіональні ТПП займаються проблемами, що стосуються місцевих галузей економіки і підтримують розвиток малих та середніх підприємств. Вони є ефективними платформами для співпраці між бізнесом, владою та громадськістю у регіонах, сприяючи створенню нових робочих місць і стабільності економічного розвитку. Система ТПП України демонструє надзвичайну гнучкість і адаптивність навіть у важких умовах війни, що свідчить про загально високий рівень ефективності ТПП та професіоналізму їх співробітників.

Але незважаючи на ці досягнення, є необхідність постійного розвитку і покращення механізмів діяльності ТПП. Сучасний світ вимагає більш гнучких підходів до вирішення проблем, пов'язаних з міжнародною торгівлею, цифровою трансформацією бізнесу та інноваціями. Важливо розвивати співпрацю з міжнародними партнерами і впроваджувати передові практики, щоб підтримувати конкурентоспроможність українських підприємств на глобальному ринку. Таким чином, ТПП мають тривати в пошуках нових можливостей і підходів для підтримки бізнесу в Україні, аби гарантувати успіх у питаннях стабільного і сталого економічного розвитку країни.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Александрова Б.В. Зарубіжний досвід діяльності торгово-промислових палат та перспективи його застосування в Україні // business-inform [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-12\\_0-pages-73\\_77.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-12_0-pages-73_77.pdf)
2. Small and medium-sized businesses on Amazon // About Amazon [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.aboutamazon.com/impact/empowerment/small-businesses>
3. Amazon.com Announces Fourth Quarter Results // About Amazon [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2023/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results/default.aspx>
4. Federal lobbying spending reaches \$4.1 billion in 2022 // Open Secrets [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.opensecrets.org/news/2023/01/federal-lobbying-spending-reaches-4-1-billion-in-2022-the-highest-since-2010/>
5. EU braces for possible trade war with US // DW.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dw.com/en/europe-pushes-back-against-donald-trumps-proposed-steel-and-aluminum-tariffs/a-42807578>
6. Are US and EU heading for a trade war? // CNN Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://money.cnn.com/2018/05/30/news/economy/eu-us-trade-war-tariffs-steel-aluminum/index.html>
7. U.S. Chamber of Commerce // US Chamber [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uschamber.com/>
8. РЕЗЮМЕ: Індекс малого бізнесу (США) // U.S. Chamber of Commerce // Запорізька Торгово-промислова палата [Електронний ресурс].

URL:

<https://ucci.org.ua/media/filemanager/analytics/US%20CHAMBERS.pdf>

9. У наступному маркетинговому році агроекспорт становитиме понад 60 млн тонн // AGROREVIEW [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agroreview.com/content/u-nastupnomu-marketyngovomu-roczii-agroeksport-stanovytyme-ponad-60-mln-tonn/>
10. Знання ТППУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wiki.ucci.org.ua/>
11. ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ТПП ОРГАНІЗУВАЛА УЧБОВИЙ ТУР ДО «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» ДЛЯ ФАХІВЦІВ ОТГ // Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/press-center/regional-chambers-news/dnipropetrovska-tpp-organizuvala-uchbovii-tur-do-interpaip-stal-dlia-fakhivtsiv-otg>
12. С. Feng. Apple Bests Xiaomi in ‘Mi Pad’ Trademark Battle // caixinglobal [Електронний ресурс]. URL: <https://www.caixinglobal.com/2017-12-06/apple-bests-xiaomi-in-mi-pad-trademark-battle-101181416.html>
13. General Court of the European Union PRESS RELEASE No 129/17 Luxembourg, 5 December 2017. Apple succeeds in preventing the registration of ‘MI PAD’ as an EU trade mark in respect of electronic devices and (tele)communication services [Електронний ресурс]. URL: <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2017-12/cp170129en.pdf>
14. Звіт ТПП України за 2019 рік // Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://drive.google.com/file/d/1\\_uTO4rXp2Ie4e6o8zu18VljG4eRMFXwa/view](https://drive.google.com/file/d/1_uTO4rXp2Ie4e6o8zu18VljG4eRMFXwa/view)
15. Звіт ТПП України за 2020 рік // Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <https://drive.google.com/file/d/1TZpC0wXCyTwm-wO-1Jx6YegcUpJj8i5D/view>
16. Звіт ТПП України за 2021 рік // Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucco.org.ua/uploads/files/62dfd65bcd981553130987.pdf>
  17. Експорт українських товарів за 2021 рік сягнув рекордних 68 млрд доларів // Урядовий портал gov.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/eksport-ukrayinskih-tovariv-za-2021-rik-syagnuv-rekordnih-68-mlrd-dolariv-premyer-ministr>
  18. У травні ЕКА підтримало 1,23 млрд грн експорту // ПрАТ «Експортно-кредитне агентство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eca.gov.ua/u-travni-eka-pidtrymalo-123-mlrd-grn-eksportu/>
  19. У ТРАВНІ ЕКА ПІДТРИМАЛО 1,23 МЛРД ГРН ЕКСПОРТУ // Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucco.org.ua/press-center/business-news/u-travni-eka-pidtrimalo-1-23-mlrd-grn-eksportu>
  20. ТПП УКРАЇНИ ПРАЦЮЄ НАД УДОСКОНАЛЕННЯМ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ДО 2027 РОКУ // Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucco.org.ua/press-center/ucco-news/tpp-ukrayini-pratsiuie-nad-udoskonalenniam-strategiyi-vidnovlennia-do-2027-roku>
  21. 13 жовтня 2023 відбулася Міжнародна інженерна виставка в місто Брно (Чехія) // Рівненська торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rccr.rivne.com/news/10-13-жовтня-2023-відбулася-міжнародна-інжен>
  22. AGRO UKRAINE SUMMIT об'єднується з GRAIN STORAGE FORUM, щоб провести масштабний дводенний агрофорум!// AGRO UKRAINE SUMMIT 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agro-ukraine-summit.com/#about-10>



23. ДІЛОВИЙ ВІЗИТ НА МІЖНАРОДНУ ІНЖЕНЕРНУ ВИСТАВКУ // International Engineering Fair // Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucco.org.ua/events/international-exhibitions/dilovii-vizit-na-mizhnarodnu-inzhenernu-vistavku>
24. КОМІТЕТ ПІДПРИЄМЦІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ПРИ ТПП УКРАЇНИ ПРОСИТЬ УРЯД ДОЗВОЛИТИ УЧАСТЬ ПІДПРИЄМЦІВ У МІЖНАРОДНИХ ПРОФІЛЬНИХ ЗАХОДАХ // Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucco.org.ua/press-center/ucco-news/komitet-pidpriemtsiv-malogo-ta-serednogo-biznesu-pri-tpu-ukrayini-prosit-uriad-dozvoliti-uchast-pidpriemtsiv-u-mizhnarodnikh-profilnikh-zakhodakh>
25. ПОСТАНОВА КАБІНЕТА МІНІСТРІВ УКРАЇНИ Про затвердження Правил перетинання державного кордону громадянами України від 27 січня 1995 р. № 57 // Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-95-p#Text>
26. Дія.Бізнес [Електронний ресурс]. URL: <https://business.diaa.gov.ua/>
27. Послуга географічної диверсифікації та адаптації бізнесу підтримує економічне відновлення України // United Nations Development Programme [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/stories/posluha-heohrafichnoyi-dyversyfikatsiyi-ta-adaptatsiyi-biznesu-pidtrymuje-ekonomichne-vidnovlennya-ukrayiny>
28. Стартує новий сервіс з географічної диверсифікації бізнесу в Україні // United Nations Development Programme [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/startuye-novyyu-servis-z-heohrafichnoyi-dyversyfikatsiyi-biznesu-v-ukrayini>

29. Звіт ЗТПП за 2021 рік // Запорізька торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.cci.zp.ua/app/uploads/2022/02/zvit\\_ztpp\\_2021.pdf](https://www.cci.zp.ua/app/uploads/2022/02/zvit_ztpp_2021.pdf)
30. Звіт ЗТПП за 2022 рік // Запорізька торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cci.zp.ua/report/report2022/>
31. Звіт ЗТПП за 2023 рік // Запорізька торгово-промислова палата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cci.zp.ua/report2023/>
32. By Hannah Ng and Tiffany Meier. China's Crackdown on Foreign Firms Is Retaliation Against the West: Former US Intel Official // The Epoch Times [Електронний ресурс]. URL: <https://www.theepochtimes.com/china/chinas-crackdown-on-foreign-firms-is-retaliation-against-the-west-former-us-intel-official-5239344?>
33. American Chamber of Commerce to the European Union [Електронний ресурс]. URL: <https://www.amchameu.eu/>
34. Бізнес-партнерство з ІНТЕРПАЙП // INTERPIPE [Електронний ресурс]. URL: [https://interpipe.biz/suppliers/supply\\_project](https://interpipe.biz/suppliers/supply_project)
35. «Торгово-промислова палата як недержавна організація є одним із лідерів з точки зору підтримки українського бізнесу на зовнішніх ринках» // Портал LDaily 02.10.2023 (№ LDaily #20) [Електронний ресурс]. URL: <https://ldaily.ua/ru/interviews/torgovo-promyslova-palata-yak-nederzhavna-organizacziya-ye-odnym-iz-lideriv-z-poglyadu-pidtrymky-ukrayinskogo-biznesu-na-zovnishnih-rynkah/>
36. Н. В. Засульський. Роль торгово-промислових палат в просуванні українських експортерів на зовнішні ринки // Економічний часопис-XXI // Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45584/09-Zasulskiy.pdf>

37. Вознякова К.А. Актуальні питання участі торгово-промислових палат у господарських відносинах // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету [Електронний ресурс]. URL: [https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc15/part\\_2/4.pdf](https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc15/part_2/4.pdf)