

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Роль торгово-промислових палат у формуванні
конкурентоспроможності національних підприємств»

Виконав(ла): здобувач(ка) вищої освіти на
другому (магістерському) рівні
ОПП «Підприємництво та торгівля у SMART-
середовищі» спеціальності 076 «Підприємництво
та торгівля»,

групи ПТ-24М

Скуба Вдим Юрійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Рябоволик Т.Ф.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент к.е.н., доцент, Подплетній В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність та функції торгово-промислових палат та їх місце в системі підтримки бізнесу	9
1.2. Теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств	18
1.3. Механізми впливу ТПП на конкурентні позиції національних компаній	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВПЛИВУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТПП НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ОБЛАСТІ	33
2.1. Загальна характеристика діяльності Кіровоградської РТПП	33
2.2. Аналіз фінансових та економічних показників діяльності Кіровоградської регіональної ТПП	36
2.3. Дослідження ролі та можливостей КРТПП в підтримці конкурентоспроможності підприємств регіону	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КРТПП У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	56
3.1. Цифровізація та інноваційні підходи в діяльності регіональних палат	56
3.2. Розроблення та впровадження моделі співпраці КРТПП із підприємствами для зміцнення їх конкурентоспроможності	59
3.3. Рекомендації щодо оптимізації взаємодії КРТПП з органами влади, бізнес-асоціаціями та міжнародними партнерами	64
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки конкурентоспроможність підприємств є ключовим фактором їхнього стійкого функціонування, виходу на нові ринки та здатності ефективно протистояти зовнішнім викликам. Підприємства, що прагнуть зайняти та утримувати конкурентні позиції, потребують доступу до якісних бізнес-послуг, консультаційної підтримки, достовірної інформації про ринки, а також створення сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності. Одними з інституцій, покликаних забезпечувати такі умови, є торгово-промислові палати (ТПП)

Торгово-промислові палати відіграють важливу роль у формуванні інфраструктури підтримки бізнесу, виступаючи посередниками між підприємствами, органами державної влади та міжнародними партнерами. Вони сприяють розвитку підприємництва, надають послуги з експертизи, сертифікації, консалтингу, бізнес-освіти, організовують виставкові заходи, ділові місії, забезпечують доступ до ринкової інформації та допомагають у налагодженні коопераційних зв'язків. Завдяки цьому ТПП стають важливим елементом національної економіки, який впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств та розвиток регіонального бізнес-середовища.

Особливої актуальності тема дослідження набуває в Україні, що перебуває у стані трансформаційних змін, інтеграції до європейського економічного простору та адаптації до умов воєнного часу. Підприємства стикаються з обмеженим доступом до ресурсів, зміною логістичних шляхів, необхідністю виходу на нові експортні ринки та підвищенням вимог до якості продукції. У цьому контексті роль торгово-промислових палат як інструменту підтримки бізнесу значно зростає.

Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата є активним учасником формування ділового середовища області та надає підприємствам

комплекс послуг, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності. Дослідження її діяльності дозволяє оцінити реальний вплив регіональних інституцій на розвиток бізнесу, виявити ключові проблеми та окреслити перспективи подальшого вдосконалення роботи ТПП в Україні.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження ролі торгово-промислових палат у формуванні конкурентоспроможності національних підприємств, а також оцінка впливу Кіровоградської регіональної ТПП на розвиток конкурентних переваг підприємств області та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності її діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, функції та інституційну роль торгово-промислових палат у системі підтримки бізнесу;
- проаналізувати теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств та визначити ключові фактори її забезпечення;
- визначити механізми впливу торгово-промислових палат на конкурентні позиції національних компаній;
- надати загальну характеристику діяльності Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати;
- проаналізувати фінансові, економічні та організаційні показники діяльності КРТПП;
- оцінити вплив КРТПП на конкурентоспроможність підприємств регіону на основі фактичних даних, експертних оцінок та практичних кейсів;
- визначити проблеми та обмеження у діяльності КРТПП, що впливають на ефективність підтримки підприємств;
- обґрунтувати напрями цифровізації та інноваційного розвитку регіональних ТПП;
- розробити модель співпраці КРТПП з підприємствами для підвищення

їх конкурентоспроможності;

- сформувати практичні рекомендації щодо оптимізації взаємодії КРТПП з органами влади, бізнес-асоціаціями та міжнародними партнерами.

Об'єктом дослідження є діяльність торгово-промислових палат як інституцій підтримки національного бізнесу.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційно-економічні умови впливу торгово-промислових палат, зокрема Кіровоградської регіональної ТПП, на формування та розвиток конкурентоспроможності національних підприємств.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в уточненні теоретичного змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» в контексті взаємодії з інституціями підтримки бізнесу, зокрема торгово-промисловими палатами. У роботі розвинено підхід до визначення ролі торгово-промислових палат у формуванні конкурентних переваг підприємств шляхом систематизації механізмів їхнього впливу, серед яких інформаційний, консультаційний, сертифікаційний, експертний, експортний та мережевий. Наукову цінність становить удосконалений методичний підхід до оцінювання впливу регіональних ТПП на конкурентоспроможність підприємств, що ґрунтується на комплексному аналізі фінансових, організаційних та сервісних показників, а також поєднує статистичні методи, експертне оцінювання та кейс-аналіз. Вперше розроблено Модель співпраці Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати з підприємствами регіону, спрямовану на зміцнення їхніх конкурентних позицій через інтеграцію цифрових сервісів, партнерських мереж та інноваційних інструментів підтримки бізнесу. Крім того, запропоновано комплекс заходів з цифровізації діяльності КРТПП, що покликаний підвищити ефективність надання послуг, їх доступність та оперативність, особливо для суб'єктів малого і середнього бізнесу. У дослідженні також виявлено специфічні регіональні чинники Кіровоградської області — агропромисловий потенціал, логістичні трансформації та експортні можливості — які суттєво впливають на формування конкурентних переваг

підприємств за активної участі торгово-промислової палати.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання у діяльності Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати для удосконалення існуючих та впровадження нових сервісів підтримки бізнесу, оптимізації внутрішньої організаційної структури та розроблення сучасних цифрових продуктів і онлайн-платформ. Підприємства регіону можуть застосовувати результати дослідження як практичні рекомендації щодо підвищення власної конкурентоспроможності, зокрема у питаннях експорту, сертифікації та бізнес-освіти. Для органів місцевого самоврядування та структур регіонального розвитку матеріали роботи можуть стати основою для формування ефективної політики підтримки малого та середнього бізнесу та розширення співпраці з КРТПП у межах регіональних програм економічного зростання. Наукові установи та освітні заклади можуть використовувати напрацювання в подальших дослідженнях ролі інституцій бізнес-підтримки, а також у навчальних курсах з економічної політики, регіонального розвитку, конкурентоспроможності та менеджменту. Крім того, результати роботи можуть бути застосовані на рівні національної системи торгово-промислових палат як практичне підґрунтя для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності ТПП у бізнес-середовищі України та для узагальнення позитивного регіонального досвіду з метою його подальшого масштабування.

Результати дослідження оприлюднені на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (6-7 листопада 2025 року, доповідь «Механізми підтримки експорту через торгово-промислові палати та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств»).

Методологічною основою магістерської роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексне вивчення теоретичних засад діяльності торгово-промислових

палат та оцінювання їхнього впливу на конкурентоспроможність національних підприємств. У роботі застосовано методи аналізу й синтезу — для теоретичного узагальнення наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємств і ролі інституцій бізнес-підтримки. Метод індукції та дедукції використано для формування логіки дослідження та виокремлення ключових механізмів впливу ТПП на розвиток підприємств. Порівняльний та структурно-функціональний аналізи дали змогу оцінити особливості діяльності торгово-промислових палат у різних країнах та зіставити їх із національною практикою. Також застосовувались: статистичні методи, елементи економіко-математичного аналізу, метод моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять звітні матеріали Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати за 2022–2024 роки, а також офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали Міністерства економіки України, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність торгово-промислових палат та інституцій бізнес-підтримки, аналітичні огляди Європейської бізнес-асоціації, міжнародних організацій (EU4Business, UNIDO, OECD), результати наукових досліджень, монографії, статті у фахових виданнях, офіційні веб-ресурси ТПП України та інших регіональних палат. Додатковими джерелами слугували матеріали ділових форумів, виставкових заходів, презентаційні документи КРТПП, інтерв'ю з представниками бізнесу та експертами регіонального розвитку.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. Загальний обсяг становить 80 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 75 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 14 таблиць, 14 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та функції торгово-промислових палат та їх місце в системі підтримки бізнесу

Торгово-промислові палати (ТПП) – одні з найстаріших і найпоширеніших інститутів громадянського самоврядування бізнесу, які виконують роль посередника між підприємницьким середовищем, державними органами й міжнародними партнерами. У сучасних умовах динамічних змін на внутрішніх та зовнішніх ринках, ускладнення логістичних ланцюгів та зростання вимог до якості і стандартів продукції, роль ТПП у створенні сприятливих умов для підприємництва й підвищенні конкурентоспроможності набуває особливої значущості. Актуальність дослідження зумовлена кількома факторами.

По-перше, бізнес-середовище сьогодні потребує інституцій, які можуть оперативно надавати інформаційну, консультаційну та експертну підтримку підприємствам, особливо малого й середнього бізнесу, для успішної інтеграції у глобальні ланцюги вартості.

По-друге, у період трансформаційних процесів (геополітичних, економічних, технологічних) ТПП виступають платформами для налагодження державно-приватного діалогу, що впливає на формування бізнес-дружньої політики.

По-третє, значний інтерес становить роль регіональних палат у локальному економічному розвитку, зокрема їхні можливості щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств конкретних областей через спеціалізовані сервіси та мережі партнерств.

Загальносвітові дослідження підтверджують, що сучасні палати все

активніше беруть участь у побудові систем підготовки кадрів, підтримці експорту та цифровізації послуг, що робить їх дослідження важливим для практики і політики підтримки бізнесу [1].

Торгово-промислові палати (ТПП) становлять особливий різновид інституцій громадянського суспільства, які функціонують як недержавні, неприбуткові та самоврядні об'єднання суб'єктів господарювання з метою захисту, представлення та просування їхніх економічних інтересів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Їхня організаційна природа базується на принципах добровільності членства, автономності діяльності, неприбутковості та інституційної стабільності, що забезпечує можливість виконання широкого спектра функцій у системі підтримки підприємництва. ТПП, виступаючи посередником між бізнесом і державою, поєднують риси професійних асоціацій, експертних центрів, сервісних платформ і міжнародних комунікаційних хабів. Вони формують сприятливе середовище для розвитку підприємницької діяльності шляхом організації консультаційної, інформаційної, експертної, сертифікаційної та комунікаційної підтримки, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Організаційна структура палат зазвичай включає виборні органи управління (президію, раду, президента), виконавчий апарат та галузеві комітети, які забезпечують функціонування системи саморегулювання й самоорганізації. Ця структура дає змогу поєднувати інтереси різних груп підприємців через механізми колективного представництва та систематичного діалогу з органами влади.

Важливо, що ТПП не мають владних повноважень у класичному державному розумінні, однак через механізми адвокації, експертного супроводу та участі у формуванні регуляторної політики вони суттєво впливають на економічне середовище. У цьому контексті діяльність палат спрямована на зменшення регуляторного навантаження на бізнес, удосконалення нормативно-правової бази, покращення умов ведення

підприємницької діяльності та гармонізацію національних стандартів із міжнародними.

У глобальному вимірі розвиток і координація діяльності торгово-промислових палат здійснюється під егідою Міжнародної торгової палати (International Chamber of Commerce, ICC) та Всесвітньої федерації палат (World Chambers Federation, WCF). Ці організації визначають методологічні засади функціонування палат, просувають загальноприйняті стандарти ділових практик, забезпечують обмін досвідом між країнами, сприяють формуванню ефективних механізмів підтримки торгівлі та інвестицій. Членство національних і регіональних палат у таких міжнародних структурах розширює можливості підприємств у доступі до глобальних ринків, міжнародних партнерських мереж, сучасних інструментів експертної оцінки, сертифікації та комунікаційного супроводу [3].

У національному контексті українські торгово-промислові палати, зокрема система, очолювана Торгово-промисловою палатою України (ТПП України), відіграють роль ключової інституції підтримки бізнесу, здатної інтегрувати світові практики у вітчизняне підприємницьке середовище. Вони забезпечують функціонування сервісів, пов'язаних із сертифікацією походження товарів, експертизою документів, підтримкою експорту, організацією виставкових заходів, формуванням бізнес-делегацій, розвитком регіонального підприємництва та наданням аналітичних продуктів. На сайті ТПП України наголошується, що палати створюють можливості для зміцнення позицій бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності й налагодження комунікацій між суб'єктами ринку [2].

Для розуміння ролі цих інституцій у світовому контексті доцільно порівняти їх із аналогічними організаціями в інших країнах. Представлена таблиця 1.1 відображає, як називаються подібні структури у різних державах та які функції вони виконують, демонструючи загальні тенденції у побудові інституцій підтримки бізнесу на міжнародному рівні.

Таблиця 1.1 – Глобальні аналоги українських торгово-промислових палат: структура та функції

Країна	Назва інституції	Основні функції (аналогічні ТПП України)
США	Chamber of Commerce	Представництво бізнесу, адвокація, інформаційно-консультаційні послуги, сертифікація, підтримка МСП
Великобританія	British Chambers of Commerce	Лобювання інтересів бізнесу, бізнес-консультації, підтримка експорту, навчальні програми
Німеччина	Industrie- und Handelskammer (ІНК)	Сертифікація, підтримка зовнішньоекономічної діяльності, навчальні програми, адвокація
Франція	Chambres de commerce et d'industrie (CCI)	Підтримка підприємців, експертиза, організація виставок, підготовка кадрів, адвокація
Польща	Polska Izba Przemysłowo-Handlowa	Представництво інтересів бізнесу, підтримка експорту, сертифікація, бізнес-консультації
Італія	Camera di Commercio	Сертифікація, підтримка експорту, навчання підприємців, організація форумів і бізнес-контактів
Канада	Canadian Chamber of Commerce	Адвокація, інформаційна підтримка, просування бізнесу на міжнародних ринках, навчальні програми
Китай	China Chamber of Commerce	Підтримка бізнесу, сертифікація, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародні партнерські мережі
Японія	Japan Chamber of Commerce and Industry (JCCI)	Підтримка МСП, консультації, адвокація, організація виставок і бізнес-форумів
Австралія	Australian Chamber of Commerce	Представництво інтересів бізнесу, сертифікація, навчальні та консультаційні послуги, підтримка експорту

Джерело: складено автором

Аналіз міжнародного досвіду показує, що, незважаючи на відмінності в назвах і організаційних формах, функціональна роль палат у всіх країнах має спільні риси: адвокація інтересів бізнесу, інформаційно-консультаційна підтримка, сертифікація, сприяння експорту та розвиток навчальних і мережевих ініціатив. Це свідчить про універсальність моделі ТПП як ефективного інструмента підтримки підприємництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств на національних і міжнародних ринках.

Таким чином, торгово-промислові палати є важливими інституціями інфраструктури підтримки бізнесу, що формують умови для розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, сприяють підвищенню рівня професійності підприємців, забезпечують доступ до експертних та інформаційних ресурсів і виступають каталізаторами міжнародного співробітництва. Їхня організаційна природа – поєднання громадського управління, професійної експертизи та сервісно-орієнтованої діяльності – робить ТПП вагомим елементом сучасної економічної екосистеми.

Функції палат можна систематизувати за кількома великими групами які

наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Ключові групи функцій палат

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1-5]

1) *Представництво та адвокація* є одними з ключових функцій торгово-промислових палат, що визначають їхнє значення у формуванні сприятливого бізнес-середовища та розвитку національної економіки. У межах цієї діяльності палати виступають інституційним посередником між суб'єктами господарювання та органами державної влади, забезпечуючи можливість системного та аргументованого вираження інтересів бізнес-спільноти. Така роль є особливо важливою в умовах високої динаміки економічних процесів, постійних змін регуляторного поля та необхідності узгодження економічних рішень з реальними потребами підприємців.

Адвокаційна діяльність палат реалізується через участь у громадських радах, комітетах та робочих групах при центральних і регіональних органах влади, де вони представляють позицію бізнесу щодо проєктів нормативно-правових актів, регуляторних ініціатив, податкових змін та стратегічних програм розвитку. За даними Торгово-промислової палати України, організація систематично готує експертні висновки, аналітичні матеріали та пропозиції щодо вдосконалення економічної політики, що дає можливість

зменшувати регуляторне навантаження на підприємства, усувати адміністративні бар'єри та підвищувати прозорість регуляторних процедур [2].

Завдяки механізмам адвокації ТПП забезпечують формування зворотного зв'язку між бізнесом і державою, сприяють врахуванню реальних умов господарювання при розробленні законодавчих рішень та підтримують принципи корпоративного самоврядування. Палати також організують консультації, форуми, стратегічні сесії та круглі столи за участю представників уряду, місцевої влади, міжнародних організацій і бізнес-асоціацій з метою формування консолідованих позицій та напрацювання пропозицій щодо вдосконалення економічної політики.

Участь палат у процесах нормотворення має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємств. Через оптимізацію регуляторного середовища, зменшення транзакційних витрат, удосконалення процедур експорту, сертифікації та митного оформлення створюються умови для підвищення ефективності бізнес-процесів та розширення можливостей для виходу на нові ринки. Таким чином, адвокаційна функція торгово-промислових палат є системоутворюючим елементом у механізмі захисту економічних інтересів підприємств, сприяє формуванню передбачуваного економічного середовища та забезпечує стійкий розвиток підприємницького сектору.

2) *Інформаційно-консультаційна підтримка* є однією з базових та найзатребуваніших функцій торгово-промислових палат, оскільки забезпечує підприємства актуальними знаннями та аналітичними матеріалами, необхідними для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. ТПП надають широкий спектр інформації: від оглядів ринків, змін нормативно-правового поля, митного та податкового регулювання до аналізу галузевих трендів, міжнародних стандартів і технічних регламентів. Особливе значення така підтримка має для малого та середнього бізнесу, що часто не володіє власними ресурсами для проведення глибоких маркетингових

досліджень або моніторингу регуляторних змін. За даними програм EU4Business, регіональні палати відіграють ключову роль у наданні консультацій з експорту, європейської технічної регуляції та можливостей фінансування, що підвищує готовність підприємств до роботи на нових ринках та сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності [4]. Окрім інформаційних послуг, палати надають індивідуальні консультації щодо процедур сертифікації, митного оформлення, пошуку партнерів, участі у грантових програмах і тендерах, що підсилює їхню роль як експертних центрів підтримки підприємництва.

3) *Сертифікація та експертні послуги* торгово-промислових палат є важливим елементом інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вони здійснюють видачу сертифікатів походження товарів, які є необхідними при експорті та імпорті, підтверджують відповідність товарів міжнародним стандартам, проводять експертизу документів і товарів, а також надають послуги арбітражу, оцінювання й технічного аудиту. Торгово-промислова палата України підкреслює, що достовірність і міжнародне визнання сертифікатів, виданих палатами, забезпечує спрощення торгівельних процедур і зменшує ризики для підприємців у процесі зовнішньоекономічних операцій [3]. Завдяки цьому підприємства отримують можливість безперешкодно здійснювати експортно-імпортні операції, знижувати витрати на проходження бюрократичних процедур та підвищувати довіру з боку іноземних контрагентів.

4) *Підтримка експорту та міжнародна співпраця* становить ключовий напрям діяльності ТПП, який забезпечує інтеграцію національних підприємств у глобальні ринкові структури. Членство палат у міжнародних організаціях, таких як International Chamber of Commerce (ICC) та World Chambers Federation (WCF), відкриває доступ до мережі міжнародних партнерств, ділових місій, виставок, конференцій та бізнес-форумів, де підприємства можуть презентувати власні продукти, налагоджувати комунікації та шукати іноземних партнерів. Палати також сприяють участі

підприємств у програмах торговельної дипломатії, міжнародних виставкових заходах та економічних місіях, що зменшує інформаційні й транзакційні бар'єри на шляху до нових ринків. ІСС, як глобальна інституція, розробляє правила міжнародної торгівлі, моделі контрактів та стандарти, що використовуються бізнесом у різних країнах, а через ТПП надає підприємствам доступ до цих інструментів, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності [3].

5) *Навчальні та кадрові ініціативи* торгово-промислових палат спрямовані на розвиток компетентностей підприємців, менеджерів та працівників, що є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємств та регіональних економік. У сучасних умовах швидкої технологічної трансформації потреба бізнесу в нових знаннях та навичках постійно зростає, тому палати виступають організаторами тренінгів, курсів, семінарів, бізнес-шкіл, програм професійного розвитку та сертифікації персоналу. Дослідження ОЕСД підтверджують, що палати відіграють важливу роль у формуванні навичок, адаптуючи навчальні програми до потреб регіональних ринків праці та бізнесу. Вони також сприяють залученню компаній до дуальної освіти, корпоративних навчань та партнерських освітніх проєктів, що забезпечує підвищення якості трудових ресурсів і підсилює конкурентні переваги підприємств [1].

б) *Нетворкінг і створення бізнес-екосистем* є функцією, що забезпечує розвиток горизонтальних зв'язків між підприємствами, сприяє обміну знаннями та практиками, а також створює умови для формування кластерів і коопераційних ланцюгів. Торгово-промислові палати організують форуми, бізнес-зустрічі, конференції, галузеві панелі, тематичні ярмарки, платформи B2B-перемовин, що створює сприятливі умови для встановлення ділових контактів і розвитку партнерств. Такі заходи формують середовище довіри, сприяють зростанню інноваційної активності та залученню інвестицій. Через розвиток мережевих платформ палати створюють локальні бізнес-екосистеми, у межах яких підприємства можуть взаємодіяти між собою, з університетами,

органами влади, інвесторами й міжнародними організаціями. Це сприяє формуванню регіональних кластерів, підвищенню інноваційного потенціалу та інтеграції підприємств у ланцюги створення доданої вартості.

Таким чином, кожна з окреслених функціональних груп діяльності торгово-промислових палат виконує важливу роль у розвитку бізнесу, підтримці його конкурентоспроможності та зміцненні економічного потенціалу регіонів і країни загалом.

Місце торгово-промислових палат у системі підтримки бізнесу визначається їхньою здатністю поєднувати функції посередника, сервісного провайдера та інституції, що формує сприятливі умови для розвитку підприємництва. У структурі інфраструктури підтримки бізнесу ТПП займають проміжну, але стратегічно важливу позицію між державними органами, приватними компаніями, неурядовими організаціями та міжнародними інституціями. На відміну від державних органів, які орієнтуються переважно на реалізацію політики у сфері регулювання та контролю, палати зосереджені на забезпеченні практично орієнтованих, прикладних послуг, що безпосередньо відповідають на операційні потреби підприємств. Завдяки цьому вони виступають гнучкою ланкою, здатною швидко адаптувати інструменти підтримки до змін ділового середовища.

У країнах із розвиненою інституційною інфраструктурою ТПП часто виконують роль локальних центрів підтримки експорту, пропонуючи широкий спектр послуг – від консультацій щодо зовнішньоекономічної діяльності до організації бізнес-місій, участі у міжнародних виставках та супроводу виходу компаній на зовнішні ринки. Вони також функціонують як інформаційні хаби, акумулюючи та поширюючи дані про ринкові тенденції, технологічні зміни, економічні ризики та можливості розвитку бізнесу. У межах партнерства з державними установами палати сприяють реалізації програм розвитку МСП, виступають платформою для публічно-приватного діалогу та забезпечують ефективний зворотний зв'язок між бізнесом і владою щодо результативності регуляторної політики.

В українському контексті Торгово-промислова палата України відіграє ключову роль у координації діяльності регіональних палат, формуванні єдиної мережевої політики та просуванні національного бізнесу на міжнародному рівні. Вона забезпечує передачу найкращих міжнародних практик до регіонів, підтримує участь українських підприємств у глобальних мережах торгівлі та інновацій, а також адаптує міжнародні стандарти до умов вітчизняної економіки. Через участь у міжнародних організаціях та партнерських програмах ТПП України інтегрує вітчизняну бізнес-спільноту у світові економічні процеси, сприяючи формуванню конкурентоспроможного підприємницького середовища.

Таким чином, торгово-промислові палати виступають системоутворюючим елементом інфраструктури підтримки бізнесу: вони забезпечують синергію між державними інструментами стимулювання підприємництва та потребами приватного сектору, створюють канали для міжнародної співпраці та сприяють сталому розвитку національної економіки. Їхня діяльність формує основу інституційної спроможності бізнес-середовища, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств і сприяє інтеграції економіки в глобальні ринки.

1.2. Теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств

У сучасних умовах глобалізації, посиленої конкуренції та динамічних змін на ринках, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Успішність компаній вже не залежить лише від обсягу виробництва або ресурсів – вирішальними стають ефективність використання ресурсів, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, інноваційний потенціал та стратегічне управління. Теоретичні підходи до конкурентоспроможності допомагають підприємствам системно оцінювати свої сильні та слабкі сторони, аналізувати можливості й загрози, а також

формувати довгострокові стратегії, що забезпечують стабільне місце на ринку. Мета цієї статті – розглянути основні теоретичні підходи до конкурентоспроможності підприємств, порівняти їхні сильні та слабкі сторони та окреслити напрями подальших досліджень у цій галузі.

В цілому дослідження конкурентоспроможності зумовлена численними викликами, з якими стикаються сучасні підприємства: інтенсифікація конкуренції, прискорена технологічна трансформація, зміни в глобальних ланцюгах постачань, коливання попиту та необхідність швидкої адаптації до нормативно-правових та економічних змін. У таких умовах лише підприємства, здатні системно оцінювати і розвивати власні конкурентні переваги, мають шанс на виживання та успіх. Теоретичні підходи дають змогу сформулювати чіткі критерії конкурентоспроможності, адаптувати їх під галузеві або регіональні умови та застосувати як основу для стратегічного планування та управління.

На рисунку 1.2 відображено ключові теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств.



Рисунок 1.2 – Теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором за матеріалами [6-13]

Ринковий (індустріальний) підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств базується на аналізі зовнішнього середовища та ринкових умов, у яких функціонує компанія. Він виходить із положення, що успішність підприємства значною мірою визначається не лише його внутрішніми ресурсами та компетенціями, а й структурою та динамікою галузі, рівнем конкуренції та впливом зовнішніх чинників. Основою цього підходу є систематичне вивчення ринкових сил, які формують умови для ведення бізнесу та визначають ступінь ризику або потенційних можливостей для розвитку.

Одним із найпоширеніших інструментів ринкового підходу є *модель п'яти сил Майкла Портера (Porter's Five Forces)*, яка дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску та привабливість галузі через п'ять основних чинників які наведено на рисунку 1.3.

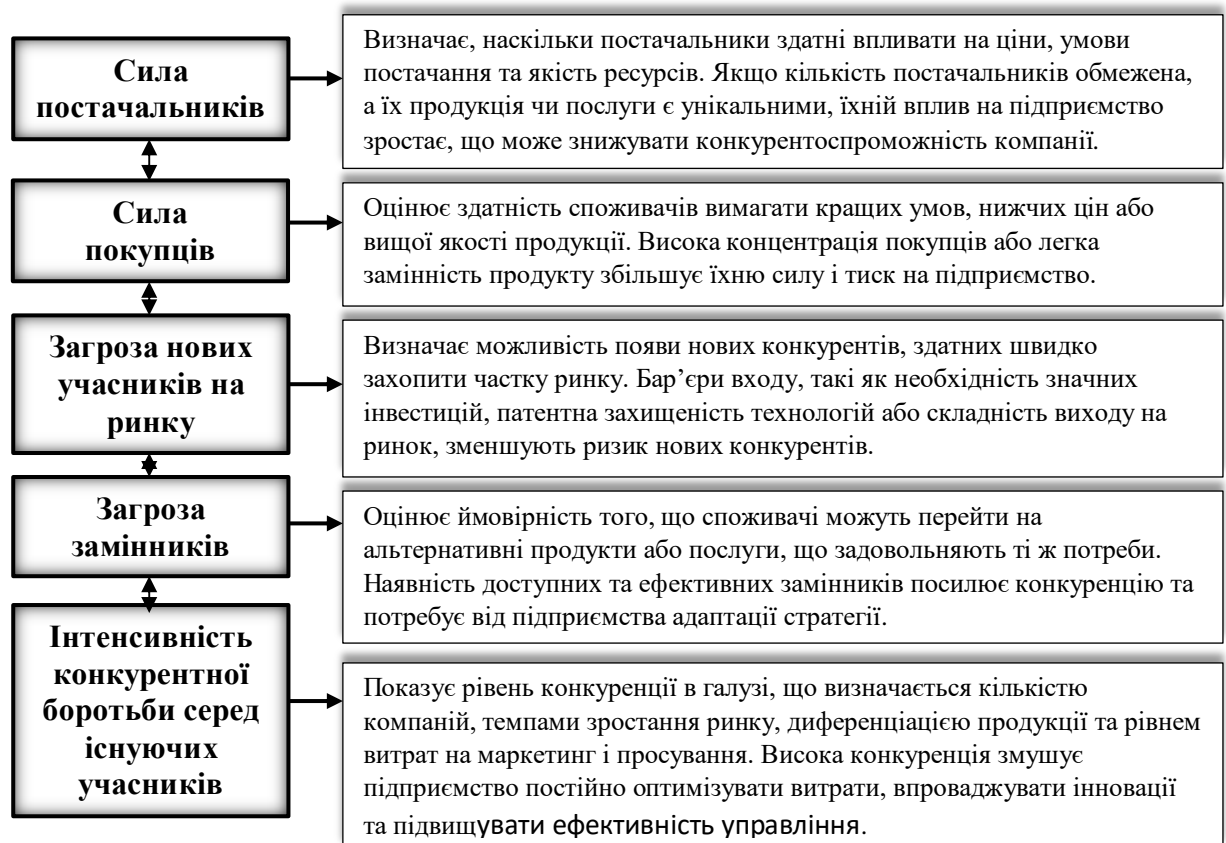


Рисунок 1.3 – Модель п'яти сил Майкла Портера

Джерело: складено автором за матеріалами [14]

Застосування ринкового підходу дає підприємству можливість

об'єктивно оцінити привабливість галузі, визначити бар'єри для входу або розширення, виявити потенційні загрози та можливості для розвитку. Це формує основу для розробки конкурентної стратегії, яка дозволяє мінімізувати ризики, що виникають у зовнішньому середовищі, та максимально використовувати наявні ринкові можливості.

Крім того, аналіз за моделлю Портера допомагає керівництву підприємства приймати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ринкової позиції компанії: вибір сегментів для виходу, оптимізацію ланцюгів постачання, формування цінової політики, розвиток унікальних продуктів або послуг. Таким чином, ринковий підхід поєднує аналітичні та стратегічні елементи, роблячи його важливим інструментом управління конкурентоспроможністю в умовах динамічного бізнес-середовища.

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) є одним із найвпливовіших сучасних теоретичних підходів до пояснення природи конкурентоспроможності підприємств. Його сутність полягає у зміщенні фокусу з аналізу зовнішнього середовища (як у ринкових підходах) на оцінку внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства. Згідно з RBV, конкурентні переваги виникають не стільки завдяки умовам ринку, скільки завдяки унікальним характеристикам організації, які інші підприємства не можуть легко відтворити чи скопіювати. Саме внутрішній потенціал стає основою довгострокової стійкості та здатності підприємства ефективно конкурувати.

У межах цього підходу всі ресурси підприємства поділяють на матеріальні, нематеріальні та організаційні (компетентнісні).

Матеріальні ресурси охоплюють виробничі потужності, технології, обладнання, фінансові активи та інфраструктуру. Вони є базою для операційної ефективності, але рідко забезпечують унікальність самі по собі.

Нематеріальні ресурси включають репутацію бренду, інтелектуальний капітал, патенти, ноу-хау, корпоративну культуру та стійкі ділові зв'язки. Вони мають ключове значення для формування конкурентних переваг, адже

часто є результатом тривалого розвитку й важко імітуються.

Організаційні компетенції охоплюють управлінські навички, інноваційний потенціал, здатність до навчання, ефективність бізнес-процесів та гнучкість організаційної структури. Саме компетенції відображають спроможність підприємства комбінувати ресурси таким чином, щоб створювати нову цінність для споживача.

Ключовим аналітичним інструментом RBV є VRIO-модель, яка дозволяє оцінити стратегічний потенціал кожного ресурсу за чотирма критеріями які представлено на рисунку 1.4.

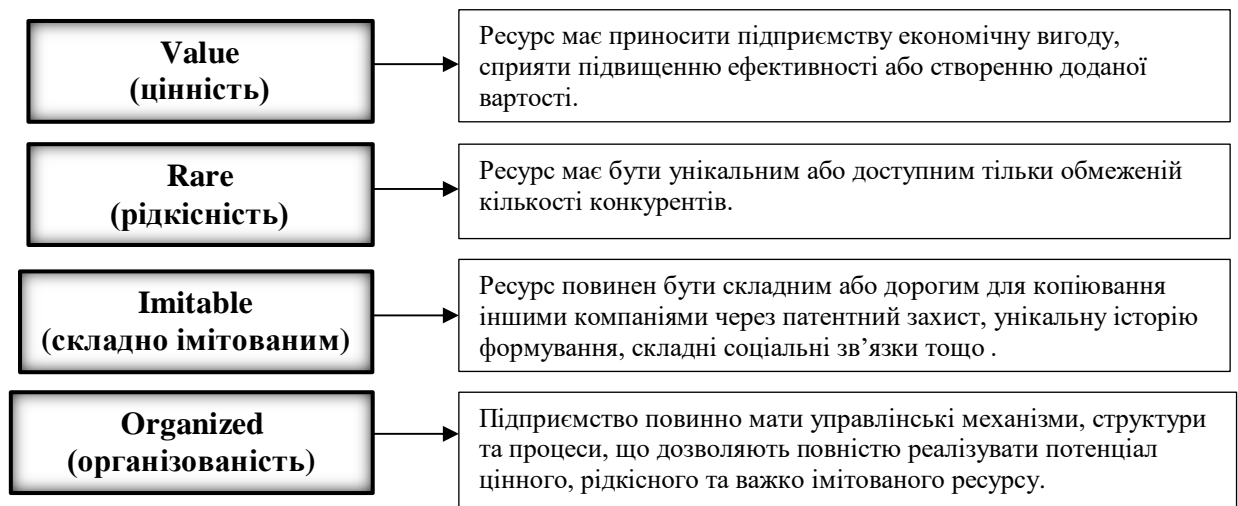


Рисунок 1.4 – Компоненти VRIO-моделі

Джерело: складено автором та матеріалами [15]

Якщо ресурс задовольняє всі чотири критерії VRIO, він може стати основою стійкої конкурентної переваги, яку складно нівелювати зовнішніми ринковими факторами чи діями конкурентів. На відміну від ринкового підходу, який передбачає адаптацію під зовнішні умови, RBV дозволяє підприємству самостійно формувати конкурентну траєкторію розвитку, спираючись на власні унікальні ресурси та здатність трансформувати їх у цінність.

Таким чином, ресурсний підхід підкреслює, що головним джерелом конкурентоспроможності є не лише доступ до ресурсів, а їхня якість, унікальність і здатність підприємства ефективно їх інтегрувати. Це робить RBV одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту, який

дозволяє формувати довготривалі конкурентні переваги, що важко відтворюються конкурентами [10].

Мультифакторний (системний) підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як складну, багатовимірну та динамічну характеристику, що формується під впливом взаємодії численних внутрішніх і зовнішніх чинників. На відміну від ринкового та ресурсного підходів, які фокусуються переважно на одному доміантному аспекті (зовнішнє середовище або внутрішні ресурси), системний підхід поєднує їх у єдину інтегровану логіку. Він виходить із того, що конкурентоспроможність є результатом цілісної діяльності підприємства, його стратегій, процесів, компетенцій, ринкової поведінки та умов середовища, у якому воно функціонує.

У дослідженні “Defining firm competitiveness: A multidimensional framework”, опублікованому на платформі ScienceDirect, науковці запропонували концептуальну багатовимірну модель, яка включає п’ять ключових елементів:

1) ресурси та можливості (resources and capabilities) – матеріальні, нематеріальні та компетентнісні ресурси, що визначають внутрішній потенціал підприємства;

2) організаційна структура (structure) – форми управління, бізнес-процеси, корпоративна культура, ступінь централізації чи децентралізації;

3) поведінка підприємства на ринку (conduct/behaviour) – стратегічні рішення, інноваційність, управління якістю, маркетингова активність, стиль реагування на зміни;

4) результати діяльності (performance) – показники ефективності, продуктивність, частка ринку, фінансові результати, задоволеність клієнтів;

5) контекст функціонування (context) – зовнішні умови: галузева структура, конкурентний тиск, державне регулювання, інституційні чинники, технологічні зміни та рівень глобалізації [9].

Цей підхід підкреслює, що конкурентоспроможність не може бути

зведена до одного вимірювального показника або однієї категорії. Вона є комбінованим ефектом взаємодії системи факторів, що включає як внутрішню організацію підприємства, так і зовнішні можливості та обмеження. Особливо важливо, що системний підхід визнає конкурентоспроможність динамічним явищем, яке змінюється у відповідь на технологічні, ринкові, соціально-економічні та політичні трансформації.

Застосування системного підходу дає можливість підприємствам:

- формувати збалансовані конкурентні стратегії, що враховують усі ключові компоненти конкурентної сили;
- уникати вузьких управлінських рішень, які ігнорують взаємозалежність факторів;
- забезпечувати стійкий розвиток завдяки поєднанню інновацій, адаптивності, ефективності та ринкової орієнтованості;
- підвищувати конкурентоспроможність не лише шляхом розвитку ресурсів, а й завдяки вдосконаленню процесів, партнерських зв'язків, структури управління та здатності до швидкої адаптації.

Таким чином, мультифакторний підхід відображає сучасне бачення конкурентоспроможності як комплексної, системної та інтегрованої властивості підприємства, формування якої потребує одночасного узгодження ресурсного, структурного, поведінкового та контекстуального вимірів. Він створює науково обґрунтоване підґрунтя для розроблення стратегій, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги та здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах турбулентного ринкового середовища.

Динамічні підходи та підходи, орієнтовані на здатність до оновлення розглядають конкурентоспроможність підприємства не як фіксовану характеристику, а як результат безперервного процесу адаптації, трансформації та стратегічного оновлення. У сучасних умовах, коли ринки стають дедалі більш мінливими, глобальними та технологізованими, саме здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни визначає його довгострокову успішність. Тому динамічні підходи

виходять за межі традиційних статичних моделей, які зосереджуються або на зовнішній галузевій структурі, або на внутрішніх ресурсах.

Ключовою теоретичною основою цих підходів є концепція динамічних спроможностей (dynamic capabilities), розроблена Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном. Згідно з цією концепцією, підприємства можуть зберігати й посилювати конкурентні переваги лише за умови здатності:

- відчувати зміни у зовнішньому середовищі (sensing);
- схоплювати та реалізовувати можливості (seizing);
- перетворювати та перезбирати свої ресурси і процеси (transforming) [9].

Такий підхід робить акцент на тому, що навіть найкращі ресурси втрачають цінність у разі швидкого технологічного розвитку або зміни ринкових умов, якщо підприємство не вміє їх оновлювати чи трансформувати.

У дослідженнях, опублікованих на ScienceDirect, зазначається, що поєднання RBV із підходом динамічних спроможностей дає змогу комплексно оцінити конкурентоспроможність, враховуючи як чинники ресурсної бази, так і здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін. Зокрема, в роботах, присвячених оцінюванню виробничого потенціалу, підкреслюється, що конкурентоспроможність прямо залежить від того, наскільки ефективно підприємство може переналаштовувати виробничі процеси, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність та освоювати нові технології відповідно до вимог динамічного середовища [10].

Таким чином, динамічні підходи трактують конкурентоспроможність як здатність підприємства до постійного оновлення, яке охоплює трансформацію ресурсів, удосконалення організаційних структур, впровадження інноваційних практик та адаптацію стратегій до змін, що відбуваються. Це дозволяє підприємству не тільки утримувати конкурентні позиції, але й формувати нові ринкові можливості, що стає вирішальним чинником успіху у середовищі високої невизначеності та нестабільності.

Маркетинговий і продуктово-орієнтований підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства через здатність створювати й

пропонувати такі продукти або послуги, які максимально відповідають потребам, очікуванням та ціннісним орієнтирам споживачів. На відміну від ресурсного чи ринкового підходів, які акцентують увагу відповідно на внутрішніх можливостях або структурі конкуренції, маркетинговий підхід зосереджується на споживачеві» як центральному чиннику конкурентної боротьби. Він передбачає, що підприємство здобуває конкурентні переваги не лише за рахунок унікальних ресурсів чи вигідного становища на ринку, а передусім завдяки створенню продукту, який краще задовольняє потреби цільової аудиторії.

У наукових дослідженнях, зокрема в аналітичних матеріалах, доступних на платформі Redalyc (Latindex), підкреслюється, що маркетингова орієнтація є ключовою складовою стратегічної конкурентної поведінки підприємств. Вона охоплює:

- ретельне дослідження ринку – системний збір і аналіз інформації про потреби споживачів, тенденції попиту, поведінкові патерни, технологічні інновації та дії конкурентів;

- чітке позиціонування – формування унікальної ринкової пропозиції, що забезпечує відмінність продукту від конкурентів за ключовими параметрами (якість, дизайн, функціональність, емоційна цінність, сервіс);

- брендинг і формування лояльності – створення позитивного іміджу та довіри до торгової марки, що значно ускладнює копіювання конкурентних переваг;

- управління якістю продукту – розвиток систем якості (ISO, TQM, Lean, Kaizen), які підвищують споживчу цінність і гарантують надійність, довговічність та безпечність продукції;

- цінову й асортиментну політику – оптимізацію структури продуктового портфеля, визначення конкурентних цін, що враховують сприйняття споживачів;

- інноваційну активність – здатність підприємства безперервно вдосконалювати продукт, створювати нові товари, використовувати сучасні

технології й методи виробництва, адаптувати пропозицію до змін ринкових умов.

Маркетинговий підхід особливо актуальний для підприємств, які функціонують на споживчих ринках або в умовах високої конкуренції, де диференціація продукту є ключовим засобом отримання переваги. У таких секторах навіть невеликі зміни в дизайні, функціоналі, емоційному позиціонуванні або сервісній підтримці можуть докорінно вплинути на конкурентоспроможність бренду.

Крім того, у межах продуктово-орієнтованого підходу підкреслюється важливість гнучкості виробництва, тобто здатності підприємства швидко адаптувати технологічні процеси, впроваджувати індивідуалізацію товарів (mass customization) і скорочувати час виходу нового продукту на ринок. У сучасній економіці, де життєвий цикл продукту значно скоротився, швидкість інновацій та адаптації стає критичним чинником підтримки конкурентних позицій.

Загалом маркетинговий і продуктово-орієнтований підхід трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати цінність для споживача, підкріплену комплексною системою управління ринковою інформацією, брендом, інноваціями та якістю продукту. Він надає підприємству можливість не лише адаптуватися до динамічних ринкових умов, а й активно формувати попит, створювати нові ринкові ніші та забезпечувати стійку диференціацію, що є ключем до довгострокових конкурентних переваг [13].

Сучасна теорія конкурентоспроможності підприємств демонструє багатогранність підходів – від класичних аналізів ринкових умов до глибинного вивчення внутрішніх ресурсів, організації, адаптивності та маркетингової політики. Кожен з розглянутих підходів має свої переваги: ринковий – дозволяє зрозуміти зовнішнє середовище підприємства; ресурсний – виявити та розвинути внутрішні сильні сторони; системний і динамічний – врахувати комплекс взаємозалежних чинників; маркетинговий – адаптувати

продукт та бізнес-процеси до потреб споживача. Проте найефективнішими в сучасних умовах стають *комбіновані підходи*, які використовують переваги декількох теорій одночасно, що дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін та діяти проактивно.

1.3. Механізми впливу ТПП на конкурентні позиції національних компаній

Торгово-промислові палати (ТПП) виступають ключовими інституціями інфраструктури підтримки бізнесу, які через сукупність сервісів, адвокації та мережевих інструментів прямо впливають на здатність підприємств конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках. Розуміння конкретних механізмів цього впливу є необхідною передумовою для розроблення цілеспрямованих політик підтримки підприємництва, оптимізації роботи регіональних палат і підвищення ефективності бізнес-послуг. У статті систематизовано основні механізми впливу ТПП на конкурентні позиції національних компаній з опорою на міжнародний і вітчизняний досвід.

Актуалізація питання постає з підвищеної потреби підприємств у якісній інституційній підтримці в умовах глобалізації, турбулентних ринків та швидких технологічних змін. Сучасні ТПП не лише доповнюють державні ініціативи, але й надають практично орієнтовані послуги, які дозволяють компаніям зменшувати транзакційні витрати, виходити на нові експортні ринки, підвищувати якість продукції та вдосконалювати людський капітал. Емпіричні дослідження і програми міжнародних організацій демонструють, що ефективна мережа палат підвищує шанси МСП на швидше відновлення та зростання [16].

На рисунку 1.5 представлено основні механізми впливу ТПП на конкурентні позиції національних компаній.

Одним із найбільш важливих механізмів є адвокація та представництво інтересів бізнесу, коли палати виступають посередниками між підприємцями

та органами державної влади. Це включає підготовку експертних висновків, участь у робочих групах, формування пропозицій щодо усунення адміністративних бар'єрів, оптимізації митних процедур та спрощення експорту. Такі дії сприяють створенню стабільного регуляторного середовища, що знижує транзакційні витрати й підвищує передбачуваність ринкових умов.

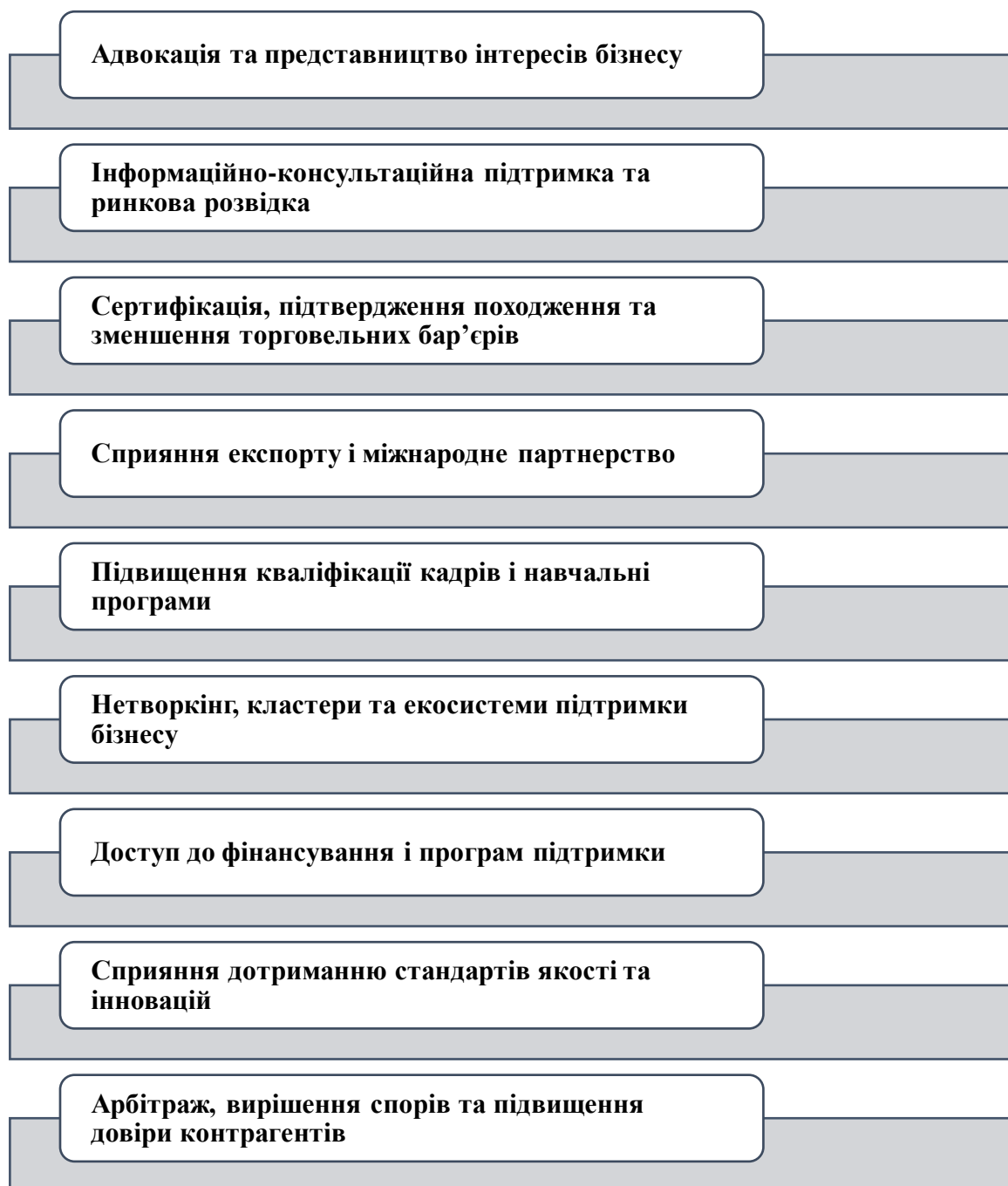


Рисунок 1.5 – Ключові механізми впливу торгово-промислових палат на конкурентні позиції національних компаній

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 3; 17; 18; 19; 20]

Не менш значущим є механізм інформаційно-консультаційної підтримки, що охоплює збирання, аналітичну обробку та надання бізнесу актуальної ринкової інформації. Палати допомагають підприємствам оцінювати експортний потенціал, аналізувати конкурентів, враховувати вимоги іноземних ринків, кодувати продукцію за міжнародними системами, а також готуватися до виходу на нові ринки. Особливо цінною ця підтримка є для МСП, які часто не мають ресурсів для власної аналітики. Регіональні бізнес-центри, створені за підтримки міжнародних програм, підсилюють ефективність цих послуг.

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності є сертифікація та підтвердження походження товарів, що забезпечує визнання української продукції на міжнародних ринках. Палати видають сертифікати походження, експертні висновки, здійснюють товарознавчу експертизу, надають супровідні документи для експортерів, що зменшує ризики затримок на митниці та допомагає уникнути торговельних бар'єрів. Якісні та визнані документи підвищують довіру закордонних покупців і пришвидшують переміщення товарів через кордон.

Вагому роль ТПП відіграють у сприянні експорту та розвитку міжнародного партнерства. Через участь у світових мережах палат (WCF, ICC), організацію виставок, ділових місій, міжнародних B2B-зустрічей та торговельних форумів вони допомагають підприємствам встановлювати нові контакти, знаходити партнерів і розширювати географію поставок. Палати також поширюють міжнародні стандарти, зокрема правила інкотермс і типові контракти ICC, що полегшує вихід українських компаній на зовнішні ринки та мінімізує ризики ведення міжнародної торгівлі.

Суттєвим є внесок палат у розвиток людського капіталу та підвищення кваліфікації персоналу. Вони пропонують освітні програми, курси для експортерів, тренінги з управління, технічні семінари та навчання з міжнародних стандартів. Дослідження OECD вказують, що палати часто

виступають центрами підготовки кадрів у регіонах і формують локальні екосистеми професійного розвитку. Зростання рівня компетентності працівників напряму пов'язане з продуктивністю, інноваційністю та конкурентоспроможністю підприємств.

Ще одним важливим механізмом є розвиток бізнес-нетворкінгу та кластерних ініціатив. Палати організують форуми, галузеві платформи та кластери, сприяючи обміну досвідом, налагодженню кооперації та формуванню партнерських проєктів. Участь у таких мережах дозволяє підприємствам швидше впроваджувати інновації, інтегруватися у ланцюги доданої вартості та отримувати доступ до нових технологій. Міжнародні асоціації, як-от ASCAME, демонструють ефективність такого підходу у країнах Середземномор'я та Європи.

Важливою складовою діяльності палат є сприяння доступу до фінансування та програм підтримки. ТПП допомагають бізнесу знаходити можливості грантового фінансування, кредитних програм, державних і донорських інструментів підтримки. Вони також консультують щодо оформлення заявок і супроводжують підприємства протягом усього процесу залучення фінансування. У програмах EU4Business роль палат є ключовою, оскільки вони забезпечують комунікацію між донорами та МСП.

Важливим фактором є також підтримка впровадження міжнародних стандартів якості та інновацій. ТПП навчають підприємства вимогам сертифікації, технічного регулювання, міжнародних стандартів ISO, а також сприяють співпраці компаній із науковими установами та інноваційними структурами. Це підвищує якість продукції, її відповідність ринковим вимогам та інноваційність бізнес-процесів.

Завершальним важливим механізмом є арбітраж і вирішення комерційних спорів, які виконують окремі палати або афілійовані з ними структури. Наявність арбітражних механізмів підвищує рівень довіри між партнерами, дозволяє оперативно вирішувати конфлікти й знижує юридичні та операційні ризики. Міжнародний арбітраж ICC є одним із найбільш

авторитетних світових інститутів у цій сфері.

Усі перелічені механізми діють комплексно та створюють значний синергетичний ефект: ТПП не просто надають окремі послуги, а формують цілісну інституційну екосистему, яка підтримує бізнес від стадії планування діяльності до виходу на міжнародні ринки. Саме таке поєднання інструментів забезпечує стійке підвищення конкурентних позицій національних компаній як у внутрішньому, так і у глобальному ринковому середовищі.

Отже, ТПП впливають на конкурентні позиції національних компаній через широкий спектр механізмів: адвокацію, інформаційно-консультаційну підтримку, сертифікацію і спрощення торговельних процедур, організацію експорту та міжнародного співробітництва, розвиток людського капіталу, нетворкінг, сприяння доступу до фінансування та підтримку стандартів якості. Поєднання цих інструментів створює синергетичний ефект, який підсилює конкурентні переваги підприємств, знижує транзакційні витрати та сприяє інтеграції в міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Значну роль відіграє координація дій між національними та регіональними палатами та їхня інтеграція з міжнародними мережами (ICC/WCF), що розширює доступ компаній до знань і ринків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВПЛИВУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТПП НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності Кіровоградської РТПП

Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата (КР ТПП) є недержавною організацією, яка об'єднує фізичних та юридичних осіб, а також їхні професійні об'єднання, що здійснюють підприємницьку діяльність у регіоні. Історія палати розпочалася 29 січня 1992 року з реєстрації підприємства «Кіровоградзовнішсервіс», яке у 1995 році трансформувалося в сучасну Кіровоградську регіональну торгово-промислову палату.

Головною метою КР ТПП є сприяння розвитку підприємництва, формування сучасної торгово-економічної, промислової та фінансової інфраструктури регіону, а також розвиток зовнішньоекономічних та науково-технічних зв'язків між підприємцями регіону та міжнародними партнерами. Організація виконує типові для торгово-промислових палат функції, зокрема підтримку бізнесу, його представництво, надання сервісів та створення умов для розвитку підприємництва як на регіональному, так і на міжнародному рівні.

Структура КР ТПП передбачає керівний склад (президент та віцепрезидент), а також низку функціональних і сервісних підрозділів. До них належать приймальня для первинних звернень підприємців, відділ сертифікації походження товарів, сектор штрихового кодування (GS1), відділ експертизи та оцінки майна, управління з юридичного забезпечення публічних закупівель, юрисконсульт, інформаційно-навчальний центр, бухгалтерія та відділ перекладів. Така організаційна побудова забезпечує багатофункціональність палати, дозволяючи їй виконувати як адміністративні, так і спеціалізовані завдання.

КР ТПП надає широкий спектр послуг, орієнтованих на підтримку

підприємців, підприємств та організацій, охоплюючи внутрішній ринок і зовнішньоекономічну діяльність. Серед основних напрямів роботи можна виділити сертифікацію та оцінку товарів, надання юридичних консультацій, супровід публічних закупівель, переклад і нотаріальне засвідчення документів, організацію освітніх та інформаційних заходів для бізнесу. Таким чином, КР ТПП функціонує як комплексний бізнес-хаб для підприємців, поєднуючи сервісні та функціональні компоненти для всебічної підтримки бізнес-активності в регіоні.

Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата (КРТПП) надає комплекс послуг для підтримки підприємців, підприємств та організацій на регіональному та міжнародному рівнях. Діяльність палати охоплює інформаційно-консультаційні, сертифікаційні, логістичні, юридичні, експертні, освітні та додаткові послуги, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію підприємств у зовнішньоекономічні ланцюги.

Таблиця 2.1 – Основні напрями діяльності та послуги Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

№	Напрямок діяльності / група послуг	Короткий опис / функції
1	2	3
1	Інформаційні та консультаційні послуги	Інформування членів палати про актуальні заходи, комерційні пропозиції та можливості співпраці; розповсюдження інформації про підприємства серед українських та міжнародних партнерів; надання цінової інформації для експортно-імпортних операцій та участі в тендерах; формування довідок щодо ринкових цін та калькуляцій.
2	Сертифікація, логістика, підтримка ЗЕД	Видача сертифікатів походження товарів для експорту/імпорту; присвоєння штрих-/бар-/GS1-кодів для товарів; переклади технічних, юридичних, економічних та товаросупровідних документів, у тому числі нотаріально засвідчені.
3	Публічні закупівлі та юридичний супровід	Консультації з організації та участі у державних закупівлях, супровід договорів та оскарження результатів; надання правових консультацій, супровід укладання договорів, захист прав та документальне оформлення.
4	Експертні та оцінкові послуги	Проведення оцінки нерухомості, рухомого майна, обладнання та інших об'єктів через відповідний відділ експертизи та оцінки майна.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
5	Інформаційно-навчальна діяльність та підтримка бізнес-спільноти	Організація семінарів, тренінгів, інформаційно-аналітичних заходів, консультацій та бізнес-зустрічей; створення умов для обміну досвідом та налагодження ділових контактів; надання рекомендацій та довідкових матеріалів з питань бізнесу, ринків та нормативно-правової бази.
6	Додаткові послуги	Представлення підприємств-членів палати серед партнерів, реклама у виданнях, сприяння просуванню на внутрішні та зовнішні ринки; налагодження зв'язків між бізнесом регіону та закордонними партнерами через сертифікацію, переклади та інформаційні послуги.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [21]

Таблиця демонструє багатовимірний характер діяльності КР ТПП, яка поєднує сервісні, функціональні та інноваційні напрямки роботи. Організація забезпечує комплексну підтримку підприємців, створюючи умови для ефективного розвитку бізнесу, інтеграції у внутрішні та зовнішні ринки, підвищення прозорості процедур та доступності послуг, що відповідає принципам сучасних торгово-промислових палат як багатофункціональних бізнес-хабів.

Діяльність Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) здійснюється у правовому полі, яке визначається як національними законами та нормативними актами, так і міжнародними стандартами та правилами. Нормативно-правова база регламентує організаційно-правовий статус палати, її повноваження, напрями діяльності, внутрішню структуру, форми взаємодії з державними органами та бізнес-спільнотою, а також стандарти надання послуг. В таблиці 2.2 представлено ключові нормативно-правові акти що регламентують діяльність КР ТПП.

Таблиця 2.2 – Нормативно-правові акти що регламентують діяльність Кіровоградської регіональної ТПП.

№	Нормативно-правовий документ	Основні положення / роль у діяльності КРТПП
1	2	3
1	Верховна Рада України. Закон від 02.12.1997 №671/97-ВР Про торгово-промислові палати в Україні	Визначає організаційно-правовий статус ТПП, принципи діяльності, повноваження, завдання та права палат; закріплює напрями діяльності: сприяння підприємництву, проведення експертиз і сертифікацій, участь у міжнародних ділових відносинах, надання консультаційних, інформаційних та освітніх послуг.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
2	Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”	Визначає загальні засади ЗЕД, у межах яких КРТПП здійснює експертизу, сертифікацію та інформаційно-аналітичну підтримку експортерів.
3	Митний кодекс України	Регламентує оформлення документів, що підтверджують походження товарів для експортно-імпорتنих операцій, які видаються ТПП.
4	Закон України “Про публічні закупівлі”	Дає правову основу для юридичного та консультативного супроводу підприємств під час участі у державних закупівлях.
5	Накази, методичні рекомендації та регламенти ТПП України	Деталізують порядок надання окремих видів послуг (експертиза, сертифікація, довідки про форс-мажор), стандарти роботи регіональних палат та внутрішні процедури.
6	Міжнародні правила та стандарти (GS1, ISO, ICC)	GS1 – для штрихового кодування товарів; ICC – правила Incoterms, UCP 600 для зовнішньоторговельної діяльності; ISO – стандарти при підготовці сертифікаційної документації та проведенні експертиз.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [22; 23; 24; 25]

Таблиця демонструє, що діяльність КРТПП базується на комплексній нормативно-правовій основі, яка поєднує національні закони та регламенти з міжнародними стандартами. Такий підхід забезпечує правову визначеність, прозорість процедур, стандартизацію послуг і ефективну інтеграцію регіонального бізнесу у внутрішньо- та зовнішньоекономічні процеси.

2.2. Аналіз фінансових та економічних показників діяльності Кіровоградської регіональної ТПП

Дослідження фінансових та економічних показників діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати (КРТПП) за 2022–2024 роки є надзвичайно актуальним з кількох причин. По-перше, економічна ситуація в Україні за останні роки характеризується значними змінами через внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність організацій бізнес-інфраструктури, таких як ТПП. По-друге, систематичний аналіз балансу, фінансових результатів, фінансової стійкості та ділової активності дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, прийняти стратегічні управлінські рішення та підвищити прозорість діяльності організації.

В таблиці 2.3 наведено структуру подальшого аналізу діяльності КРТПП за 2022–2024 роки та відображено основні його аспекти.

Таблиця 2.3 – Фінансово-ресурсний портрет Кіровоградської РТПП у динаміці 2022–2024 років

№	Напрямок аналізу	Ключові аспекти
1	Аналіз активів балансу КРТПП (2022–2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Динаміка основних і оборотних активів • Оцінка ліквідності та структури ресурсів • Ефективність управління грошовими коштами та запасами • Виявлення резервів оптимізації ресурсів
2	Аналіз пасивів балансу КРТПП (2022–2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення власного і залученого капіталу • Оцінка поточних та довгострокових зобов'язань • Здатність виконувати фінансові зобов'язання • Оцінка фінансової стабільності та ризиків
3	Основні фінансові показники діяльності (2022–2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Чистий дохід • Собівартість • Інші доходи та витрати • Фінансовий результат до оподаткування • Чистий прибуток • Динаміка ефективності діяльності
4	Фінансова стійкість, рентабельність і ділова активність (2022–2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Здатність виконувати зобов'язання • Рентабельність ресурсів • Швидкість обороту активів • Ефективність операційної діяльності • Прогнозування фінансового стану
5	Фінансовий потенціал КРТПП (2022–2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт автономії • Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань • ROA – рентабельність активів • ROE – рентабельність власного капіталу • Оцінка фінансової спроможності та привабливості
6	Динаміка персоналу КРТПП (2022–2024)	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни чисельності персоналу • Ефективність використання трудових ресурсів • Вплив на продуктивність та результативність діяльності • Комплексна оцінка управління персоналом

Джерело: складено автором

Розпочнемо аналіз здослідження активної частини балансу Кіровоградської РТПП в динаміці за три останні роки (табл. 2.4).

У 2022–2024 роках показники активів КРТПП зазнали помітних змін, що простежуються через аналіз їх динаміки у разях. Необоротні активи демонструють поступове скорочення: основні засоби у 2023 році зменшилися до 0,94 раза від рівня 2022 року, а у 2024-му – до 0,98 раза від показника 2023 року.

Аналогічну тенденцію має загальна сума необоротних активів, яка теж скорочується до 0,94 та 0,98 раза відповідно. Незавершені капітальні інвестиції у 2023 році впали до нуля, що означає повне припинення інвестування в оновлення активів, і залишилися на нульовому рівні у 2024 році. Це свідчить про відсутність капіталовкладень і зосередження діяльності на підтримці вже наявних ресурсів.

Таблиця 2.4 – Аналіз активів звітності КРТПП в 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023–2022	Відхилення 2024–2023
1. Необоротні активи					
Основні засоби	10 766.7	10 111.6	9 885.7	-655.1	-225.9
Незавершені капітальні інвестиції	30.8	0.0	0.0	-30.8	0.0
Разом необоротні активи	10 797.5	10 111.6	9 885.7	-685.9	-225.9
2. Оборотні активи					
Запаси	13.6	9.3	9.5	-4.3	+0.2
Дебіторська заборгованість (товари, роботи)	198.1	257.8	319.3	+59.7	+61.5
Інша поточна дебіторська заборгованість	13.0	203.0	165.6	+190.0	-37.4
Грошові кошти	1 146.0	1 916.1	3 109.5	+770.1	+1 193.4
Витрати майбутніх періодів	0.0	1.5	2.0	+1.5	+0.5
Разом оборотні активи	1 370.7	2 387.7	3 440.3	+1 017.0	+1 052.6
Баланс (актив)	12 168.2	13 626.6	13 326.0	+1 458.4	-300.6

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

Оборотні активи, навпаки, зростають. Запаси у 2023 році скоротилися до 0,68 рази, але у 2024-му дещо збільшилися – до 1,02 рази. Дебіторська заборгованість за товари та роботи зростала більш стабільно: у 2023 році до 1,30 рази, у 2024-му – до 1,24 рази, що може свідчити про збільшення обсягів операційної діяльності або про уповільнення розрахунків із клієнтами. Найбільш різка зміна спостерігається в іншій поточній дебіторській заборгованості, яка у 2023 році зросла у 15,62 рази, а в 2024 році зменшилася до 0,82 рази. Грошові кошти демонструють стабільне значне зростання: у 2023 році – у 1,67 рази, у 2024-му – у 1,62 рази, що вказує на підвищення ліквідності та накопичення резервів. Витрати майбутніх періодів у 2023 році фактично зросли з нуля до 1,5 тис. грн, що математично дає нескінченне зростання, а в 2024 році ще підвищилися у 1,33 рази. У результаті загальна сума оборотних активів у 2023 році збільшилася у 1,74 рази, а у 2024 році – ще у 1,44 рази, що свідчить про суттєве нарощування короткострокових ресурсів (рис. 2.1).

Баланс активу також зазнав змін: у 2023 році він збільшився у 1,12 рази порівняно з 2022 роком, але у 2024 році трохи зменшився – до 0,98 рази щодо 2023 року. Загалом структура активів свідчить про стабільне скорочення

необоротних коштів і суттєве зростання оборотних, що наголошує на переході організації до більш ліквідної та обережної моделі управління ресурсами.

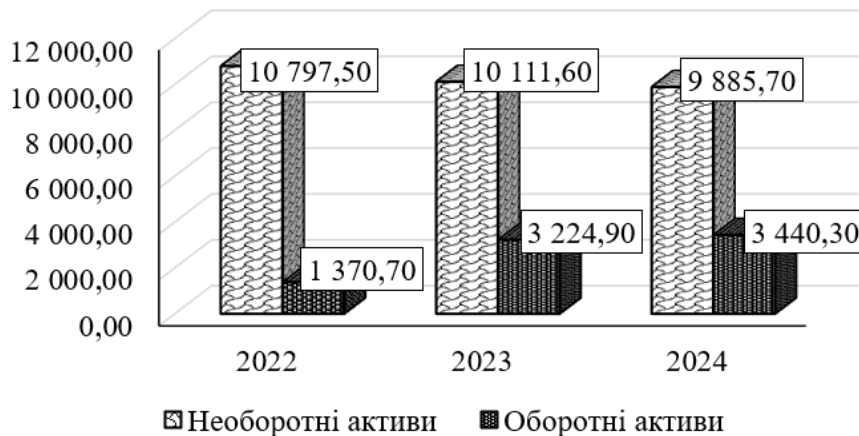


Рисунок 2.1 – Динаміка оборотних та необоротних активів Кіровоградської РТПП за 2022-2024 роки.

Джерело: складено автором за матеріалами таблиці 2.4

Наступним етапом стане дослідження пасивної частини балансу досліджуваної організації за 2022-2024 роки. Дані для дослідження згруповані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз пасиву звітності КРТПП в 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023–2022	Відхилення 2024–2023
1. Власний капітал					
Нерозподілений прибуток	-346.6	-30.8	1 262.1	+315.8	+1 292.9
Разом власний капітал	-346.6	-30.8	1 262.1	+315.8	+1 292.9
2. Довгострокові зобов'язання					
Довгострокові зобов'язання	12 200.0	11 980.0	11 620.0	-220.0	-360.0
3. Поточні зобов'язання					
Кредиторська заборгованість (товари, роботи)	86.0	251.4	89.4	+165.4	-162.0
Розрахунки зі страхування	39.3	28.5	61.1	-10.8	+32.6
Розрахунки з оплати праці	116.0	113.6	232.3	-2.4	+118.7
Інші поточні зобов'язання	5.6	175.2	3.6	+169.6	-171.6
Разом поточні зобов'язання	314.8	568.7	443.9	+253.9	-124.8
Баланс (пасив)	12 168.2	13 626.6	13 326.0	+1 458.4	-300.6

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

У 2022–2024 роках структура пасиву КРТПП зазнала суттєвих змін, які по-різному проявилися у власному капіталі, довгострокових та поточних зобов'язаннях.

Власний капітал продемонстрував різке покращення фінансового результату. Нерозподілений прибуток, що у 2022 році був від'ємним (–346,6 тис. грн), у 2023 році зріс до –30,8 тис. грн, тобто покращився приблизно у 11,3

рази. У 2024 році показник став позитивним – 1 262,1 тис. грн, що означає збільшення порівняно з 2023 роком орієнтовно у 41 раз. Таким чином, власний капітал загалом відтворює цю ж динаміку, адже повністю складається з нерозподіленого фінансового результату. Це свідчить про різке зміцнення фінансової стійкості підприємства у 2024 році після довготривалого дефіциту.

Довгострокові зобов'язання мають протилежну тенденцію – вони поступово зменшувалися. У 2023 році їх сума становила 11 980,0 тис. грн, що дорівнює 0,98 рази від рівня 2022 року (зменшення на 220 тис. грн). У 2024 році вони скоротилися до 11 620,0 тис. грн, тобто до 0,97 рази від показника 2023 року. Таке зниження може свідчити про поступове виконання довгострокових зобов'язань або відсутність нових залучень у цьому сегменті (рис. 2.2).

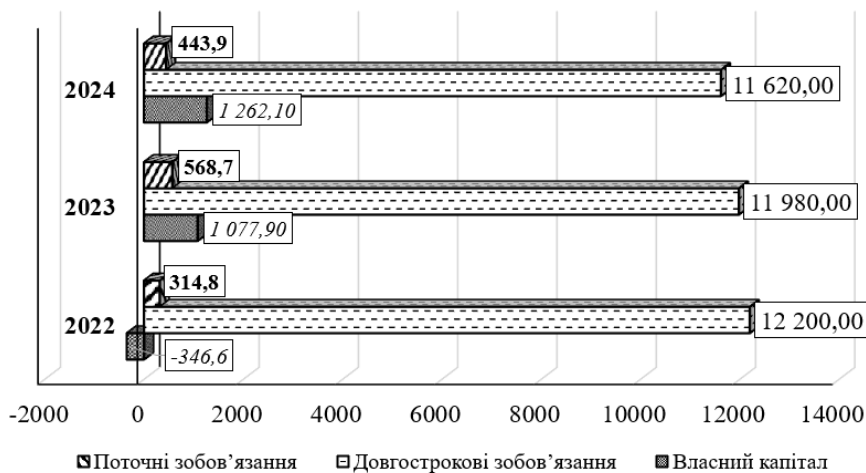


Рисунок 2.2 – Динаміка власного капіталу та зобов'язань

Кіровоградської РТПП за 2022-2024 роки

Джерело: складено автором за матеріалами таблиці 2.5

Поточні зобов'язання характеризувалися значними коливаннями. Кредиторська заборгованість за товари та роботи у 2023 році зросла у 2,9 рази порівняно з 2022 роком, але у 2024 році скоротилася до 0,36 рази від рівня 2023 року. Розрахунки зі страхування у 2023 році зменшилися до 0,72 рази, але у 2024 році зросли у 2,14 рази. Розрахунки з оплати праці майже не змінилися у 2023 році (0,98 рази), натомість у 2024 році різко збільшилися у 2,04 рази. Найбільш різка динаміка спостерігається в інших поточних зобов'язаннях: у

2023 році їх сума зросла у 31,3 рази, а вже у 2024 році впала до 0,02 рази від рівня 2023 року, що є фактично поверненням до початкових значень. Таким чином, сума поточних зобов'язань загалом у 2023 році зросла до 1,81 рази, а у 2024 році зменшилася до 0,78 рази порівняно з попереднім роком.

У підсумку загальний обсяг пасиву (баланс) у 2023 році збільшився до 1,12 рази, а у 2024 році дещо зменшився – до 0,98 рази.

Наступним етапом розглянемо ключові фінансові показники діяльності досліджуваної організації які відображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові показники діяльності Кіровоградської ТПП за 2022-2024 роки (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023–2022	Відхилення 2024–2023
Чистий дохід	7 209.0	9 734.1	10 499.4	+2 525.1	+765.3
Собівартість	3 032.8	3 092.0	4 011.5	+59.2	+919.5
Інші доходи	1 212.5	200.7	1 013.2	-1 011.8	+812.5
Інші витрати	1 121.0	151.2	639.8	-969.8	+488.6
Фін. результат до оподаткування	304.1	1 108.7	184.2	+804.6	-924.5
Чистий прибуток	304.1	1 108.7	184.2	+804.6	-924.5

Джерело: складено автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

У 2022–2024 роках фінансові результати діяльності Кіровоградської ТПП характеризуються помірним зростанням операційних доходів, суттєвими коливаннями інших статей та нестабільністю кінцевого фінансового результату. Чистий дохід у 2023 році зріс на 2 525,1 тис. грн, а у 2024-му – ще на 765,3 тис. грн, що свідчить про стабільне розширення основної діяльності. Собівартість при цьому змінювалася менш рівномірно: у 2023 році її приріст був мінімальним (+59,2 тис. грн), але вже у 2024 році витрати різко збільшилися на 919,5 тис. грн, що помітно послабило ефективність. Інші доходи та інші витрати демонстрували високі амплітуди змін: у 2023 році інші доходи скоротилися на 1 011,8 тис. грн, а інші витрати – на 969,8 тис. грн, проте у 2024 році обидві статті знову зросли – відповідно на 812,5 та 488,6 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток повторюють однакову динаміку: у 2023 році прибуток збільшився на 804,6 тис. грн, досягнувши пікового значення, однак у 2024 році скоротився на 924,5 тис. грн,

що зумовлено зростанням витрат і нестабільністю інших доходів. Загалом діяльність організації демонструє зростання операційних масштабів, але потребує кращого контролю витрат та стабілізації фінансового результату.

Наступним кроком в аналізі діяльності КРТПП стане дослідження розрахункових коефіцієнтів які відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності за 2022-2024 роки

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	<i>Власний капітал / Усього активів</i>	-0,028	0,079	0,095
Коефіцієнт фінансової залежності	<i>Зобов'язання / Всього активів</i>	1,028	0,921	0,905
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань	<i>Оборотні активи / Поточні зобов'язання</i>	4,36	5,67	7,75
Рентабельність активів (ROA), %	<i>Чистий прибуток / Активи × 100</i>	2,60%	8,14%	1,38%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	<i>Чистий прибуток / Власний капітал × 100</i>	-	102.89%	14.60%
Коефіцієнт оборотності активів	<i>Дохід / Активи</i>	0,59	0,71	0,79

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

У 2022–2024 роках ключові показники фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності Кіровоградської ТПП демонструють змішані тенденції, що відображають як покращення платоспроможності, так і нестабільність прибутковості.

Коефіцієнт автономії за трирічний період суттєво зріс: від від'ємного значення у 2022 році (–0,028), спричиненого наявністю непокритого збитку, до 0,079 у 2023 році та 0,095 у 2024 році. Це свідчить про поступове зміцнення власного капіталу за рахунок отримання чистого прибутку та покращення структури джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності знизився з 1,028 до 0,905, що означає зменшення частки позикових коштів у структурі пасиву та зниження ризикованості діяльності. Паралельно покращувався і коефіцієнт покриття поточних зобов'язань: від 4,36 у 2022 році до 7,75 у 2024 році, що стало можливим завдяки суттєвому зростанню оборотних активів – насамперед грошових коштів та дебіторської заборгованості.

Показники рентабельності демонструють нерівномірну динаміку. Рентабельність активів (ROA) у 2023 році досягла максимуму – 8,14%, що

пов'язано зі значним приростом чистого прибутку. Однак у 2024 році ROA різко знизилася до 1,38% через падіння прибутку при одночасному збільшенні активів. Рентабельність власного капіталу (ROE) неможливо було визначити у 2022 році через від'ємний власний капітал, але у 2023 році вона досягла надзвичайно високого рівня (102,89%), що є наслідком низької бази власного капіталу при значному прибутку. У 2024 році ROE суттєво зменшилась до 14,60%, що відображає падіння прибутку та збільшення власного капіталу.

Показник оборотності активів демонструє стабільне зростання з 0,59 до 0,79, що свідчить про підвищення ефективності використання активів та збільшення обсягів діяльності. Ймовірними факторами впливу на загальну динаміку можуть бути: зміна структури доходів та витрат, зростання грошових резервів, зміцнення власного капіталу після покриття збитків, а також коливання прибутковості, пов'язані зі змінами ринку та внутрішньою політикою управління витратами. Загалом підприємство стало фінансово стійкішим, але потребує стабілізації результатів діяльності для збереження позитивних тенденцій у рентабельності.

Завершальним етапом стане оцінка потенціалу досліджуваної організації, показники для аналітики якої представлено в таблиці 2.8. та аналіз чисельності персоналу.

Таблиця 2.8 – Фінансовий потенціал Кіровоградської регіональної ТПП в 2022-2024 роках

Показник	Формула / Методика	2022	2023	2024	Інтерпретація
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Усього активів}}$	-0,028	0,079	0,095	Власний капітал зростає, але поки недостатній – слабкий рівень
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	4,36	5,67	7,75	Висока ліквідність – потужний фінансовий резерв
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100$	2,60%	8,14%	1,38%	Колівання прибутковості – нестабільна ефективність використання активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100$	–	102,89%	14,60%	Значна нестабільність , через низький обсяг капіталу

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

У 2022–2024 роках фінансовий потенціал Кіровоградської регіональної

ТПП за ключовими показниками демонструє одночасно прогрес у фінансовій стійкості та зростання нестабільності в прибутковості. Коефіцієнт автономії за цей період суттєво покращився: від від'ємного значення у 2022 році до 0,079 у 2023-му та 0,095 у 2024-му. Таке зростання пояснюється формуванням позитивного нерозподіленого прибутку та поступовим посиленням власного капіталу після подолання збитковості. Водночас коефіцієнт покриття поточних зобов'язань демонструє стабільне зростання – з 4,36 до 7,75, що свідчить про суттєве нарощування ліквідних активів, насамперед грошових коштів і дебіторської заборгованості. Це вказує на підвищення платоспроможності та здатності покривати короткострокові зобов'язання без фінансових ризиків.

Показники рентабельності змінювалися нерівномірно. Рентабельність активів у 2023 році різко підвищилась до 8,14% через значне збільшення чистого прибутку, але у 2024 році впала до 1,38%, що може бути зумовлено зростанням витрат і скороченням фінансового результату. Аналогічну тенденцію демонструє рентабельність власного капіталу: у 2023 році вона сягнула 102,89%, що було спричинено низькою базою власного капіталу на фоні високого прибутку. Проте у 2024 році ROE знизилася до 14,60% через зростання власного капіталу та одночасне падіння прибутку.

На зміни цих показників могли вплинути такі чинники: відновлення фінансової стабільності після збитків 2022 року, коливання доходів та інших операційних надходжень, коливання витрат, зростання обсягу ліквідних активів, а також зміна структури фінансування між власним і позиковим капіталом. Загалом динаміка свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості, але також про нестійку прибутковість, що потребує стабілізації доходів та оптимізації витратної частини.

Аналізуючи кадровий потенціал ми бачимо що за три роки кількість персоналу зменшилась, що видно з рисунка 2.3.

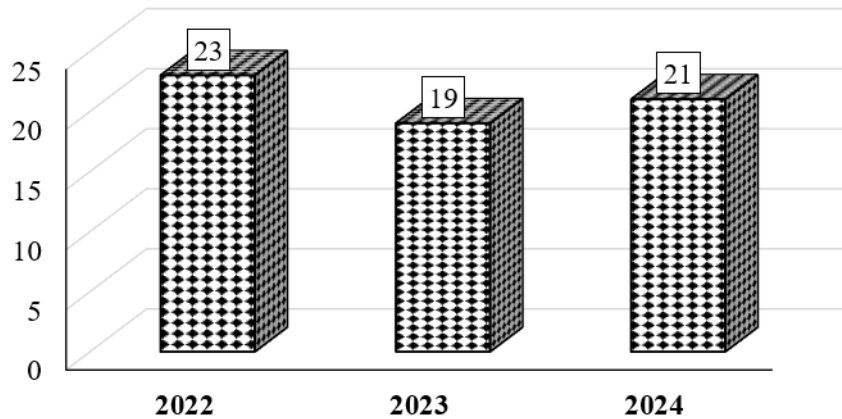


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості персоналу Кіровоградської ТПП за досліджуваний період 2022-2024 роки (осіб)

Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатків Б; В; Г

Причинами зменшення персоналу в 2023 році стала оптимізація витрат та відтік кадрів. Також звільнення працівників відбулося в зв'язку зі зміною місця проживання, причиною якого стала війна. Відновлення чисельності до 21 особи у 2024 році свідчить про часткове відновлення діяльності та залучення нових фахівців для виконання розширених завдань.

2.3. Дослідження ролі та можливостей КРТПП в підтримці конкурентоспроможності підприємств регіону

Перед тим як досліджувати можливості Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) щодо впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону, доцільно окреслити загальну статистичну ситуацію у діяльності промислових підприємств за останні роки. Слід враховувати, що через повномасштабне вторгнення та пов'язані з ним обмеження статистична інформація є обмеженою, тому для аналізу використовуються актуальні дані Головного управління статистики у Кіровоградській області.

Аналіз статистики свідчить, що завдяки диверсифікованому та широкому асортименту промислової продукції негативний вплив обмежувальних заходів, пов'язаних із пандемією COVID-19, був відносно

помірним для підприємств громади. Підприємства вживали комплекс заходів, спрямованих на підтримку та стимулювання зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення кваліфікації персоналу, а також розширення економічних і комерційних зв'язків на регіональному та національному рівнях. Такі дії дозволили значною мірою компенсувати ризики, пов'язані із зовнішніми обмеженнями, та зберегти конкурентні позиції підприємств у складних умовах.

Водночас повномасштабне військове вторгнення суттєво підірвало стійкість промислових підприємств регіону. Зростання обсягів реалізації продукції у 2022 році переважно зумовлювалося не економічним розвитком, а наслідками високої інфляції та значного знецінення національної валюти. Незважаючи на ці негативні фактори, показник обсягу реалізованої промислової продукції на одного мешканця громади продовжував щорічно зростати та залишався вищим за середній рівень по Кіровоградській області. Це свідчить про відносну стійкість підприємств та їхню здатність до адаптації у кризових умовах, що створює передумови для ефективного використання можливостей КРТПП у зміцненні їх конкурентних позицій.

Такий статистичний аналіз дозволяє сформулювати об'єктивну базу для подальшого дослідження впливу КРТПП на конкурентоспроможність підприємств регіону та визначення напрямів підвищення ефективності діяльності промислових компаній за підтримки палати.

Розпочнемо наш аналіз з дослідження обсягів реалізованої промислової продукції за 2019-2023 роки. Дані показника реалізованої продукції наведено в таблиці 2.9. Показник обсягу реалізованої промислової продукції відображає загальну вартість товарів, робіт та послуг, виготовлених і реалізованих промисловими підприємствами за певний період. Він дозволяє оцінити рівень виробничої активності, масштаби промислового виробництва та економічну ефективність підприємств регіону. Крім того, цей показник дає змогу порівнювати продуктивність підприємств у динаміці, визначати тенденції зростання або падіння виробництва, а також оцінювати вплив зовнішніх та

внутрішніх факторів на промисловий сектор.

Кіровоградська регіональна ТПП може використовувати ці дані для кількох ключових цілей:

- *оцінка конкурентоспроможності підприємств регіону*: аналіз динаміки обсягів реалізації дозволяє виявити лідерів та слабкі ланки промислового сектору, визначити галузі з високим потенціалом розвитку та ті, що потребують підтримки;

- *планування підтримки бізнесу*: на основі даних про обсяги реалізації КРТПП може розробляти програми консультаційної, інформаційної та експертної підтримки для підприємств, що демонструють спад виробництва;

- *стратегічне партнерство та просування експорту*: знання структури та динаміки виробництва допомагає палаті ефективніше організувати міжнародні бізнес-місії, виставки та контакти з потенційними партнерами;

- *аналітичні рекомендації для органів влади*: дані про обсяги реалізації слугують підставою для пропозицій щодо стимулювання промислового розвитку, усунення адміністративних бар'єрів та підтримки інвестицій у регіон.

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягів реалізації промислової продукції м. Кропивницький та Кіровоградської області за 2019–2023 роки

Рік	Кропивницький – Обсяг реалізованої продукції, млн грн	Зростання (+) скорочення (-), %	Середній обсяг реалізації на 1 жителя, тис. грн	Кіровоградська область – Обсяг реалізованої продукції, млн грн	Зростання (+)/скорочення (-), %	Середній обсяг реалізації на 1 жителя, тис. грн
2019	15 674,8	9,6	66,3	32 255,6	8,7	33,9
2020	17 144,2	9,4	73,0	34 919,5	8,3	37,2
2021	20 293,5	18,4	87,3	46 697,9	33,7	50,4
2022	22 245,8	9,6	100,6	47 105,2	0,9	51,7
2023	24 682,6	11,0	105,6	56 048,9	19,0	62,0

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26; 27]

Аналіз даних таблиці 2.9 демонструє позитивну динаміку обсягів реалізованої промислової продукції як у місті Кропивницькому, так і по Кіровоградській області загалом за період 2019–2023 років. У Кропивницькому обсяг реалізації продукції зріс з 15 674,8 млн грн у 2019 році до 24 682,6 млн грн у 2023 році, що відповідає середньорічному зростанню від

9,4 % до 18,4 % у різні роки. Показник середнього обсягу реалізації на одного жителя також демонструє стабільне зростання – з 66,3 тис. грн у 2019 році до 105,6 тис. грн у 2023 році.

У межах Кіровоградської області обсяги реалізованої продукції за той самий період зросли з 32 255,6 млн грн до 56 048,9 млн грн, при цьому середній обсяг реалізації на одного жителя піднявся з 33,9 тис. грн до 62,0 тис. грн. Зростання обсягів у 2021 році було особливо помітним і складало 33,7 % порівняно з попереднім роком, що можна пояснити поступовим відновленням виробничої діяльності після впливу обмежувальних заходів, пов'язаних із COVID-19, а також певними макроекономічними чинниками.

Економічний потенціал Кропивницької міської територіальної громади формують 142 підприємства різних галузей реального сектора економіки, з виразною диверсифікованою структурою, де домінують переробна промисловість та машинобудування. У харчовій промисловості ключовими напрямками є виробництво олії та тваринних жирів, м'яса, маргарину, какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Машинобудівний сектор включає виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, гідравлічного та пневматичного устаткування, машин для сільського та лісового господарства (рис. 2.4).

Серед провідних підприємств варто виділити АТ «Ельворті», групу компаній «Гідросила», ПАТ «НВП «Радій», ПрАТ «Цукрогідромаш», ТОВ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», ТОВ «Ремсинтез», ТОВ «Машинобудівний завод «Коліймаш», з яких частина входить до ТОП-10 платників ПДФО до міського бюджету. Станом на початок 2024 року 14 промислових підприємств визначені критично важливими для економіки громади, зокрема 7 у машинобудуванні. Продукція цих підприємств характеризується високою доданою вартістю, значним інвестиційним потенціалом та впровадженням інноваційних високотехнологічних рішень.



Рисунок 2.4 – Структура обсягів реалізації промислової продукції
Кропивницької міської територіальної громади в 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26; 27]

Ці дані свідчать про відносну стійкість промислового комплексу регіону та здатність підприємств адаптуватися до кризових умов, включаючи пандемію та економічні наслідки воєнного вторгнення. Для Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати такі показники мають практичне значення: вони дозволяють визначати галузі та підприємства з високим потенціалом розвитку, планувати заходи щодо підвищення ефективності виробництва та підтримки малого і середнього бізнесу, а також формувати рекомендації для органів влади щодо створення сприятливих умов для діяльності промислових підприємств.

Зокрема, КРТПІ може використовувати ці статистичні дані для сприяння експорту продукції підприємств, організації консультацій і тренінгів з управління виробництвом та інноваційними процесами, а також для координації роботи підприємств у межах кластерних і бізнес-екосистем

регіону. Таке використання аналітичної інформації сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств Кропивницького та області на національному та міжнародному рівнях.

Дослідження основних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємств Кропивницької міської територіальної громади є надзвичайно важливим для оцінки інтеграції регіонального бізнесу у міжнародну економіку та визначення його конкурентоспроможності на глобальних ринках. На рисунку 2.5 відображено основні показники зовнішньоекономічної діяльності та їх призначення.

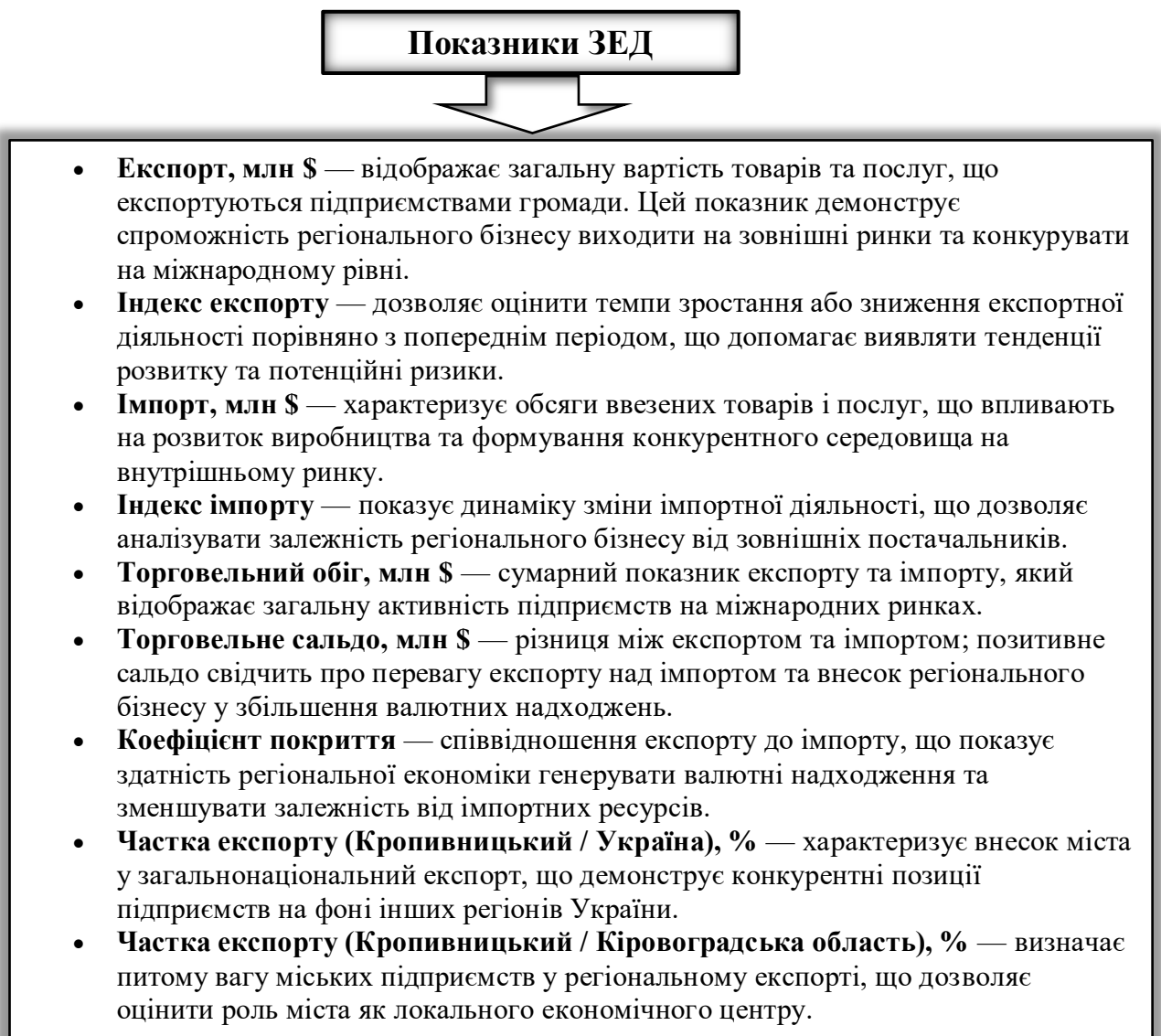


Рисунок 2.5 - Ключові показники зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено автором

В таблиці 2.10 наведено основні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств Кропивницької міської територіальної громади.

Таблиця 2.10 – Основні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств Кропивницької МТГ за 2018–2022 роки

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Експорт, млн \$	220,4	272,8	487,1	517,5	439,0
Індекс експорту	—	1,24	1,79	1,06	0,85
Імпорт, млн \$	188,4	177,5	168,1	222,1	175,1
Індекс імпорту	—	0,94	0,95	1,32	0,79
Торговельний обіг, млн \$	408,8	451,5	657,0	740,7	615,0
Торговельне сальдо, млн \$	32,0	95,3	319,0	295,4	263,9
Коефіцієнт покриття	1,2	1,5	2,9	2,3	2,5
Частка експорту (Кропивницький / Україна), %	1,1	1,4	1,9	1,5	2,0
Частка експорту (Кропивницький / Кіровоградська область), %	42,2	38,6	53,4	50,7	50,3

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26; 27]

Аналіз основних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємств Кропивницької міської територіальної громади за 2018–2022 роки демонструє загальну динаміку інтеграції регіонального бізнесу у міжнародну економіку та зміни в експортно-імпортних процесах. За цей період спостерігається стійке зростання обсягів експорту, яке досягло піку у 2021 році (517,5 млн \$), з подальшим незначним скороченням у 2022 році до 439 млн \$ через складні економічні умови та наслідки зовнішніх шоків. Індекс експорту відображає темпи зростання цього показника: найвищий ріст зафіксовано у 2020 році (1,79), що свідчить про активне розширення присутності підприємств на зовнішніх ринках у попередньому періоді.

Обсяги імпорту характеризують тенденції ввезення товарів та послуг, необхідних для функціонування виробничого сектору. Найбільший показник імпорту спостерігається у 2021 році (222,1 млн \$), що може свідчити про відновлення виробничих ланцюгів та підвищення попиту на зовнішні ресурси. Індекс імпорту демонструє, що темпи зміни ввезення товарів були нестабільними, що вказує на залежність підприємств від зовнішніх ринків та коливання валютного середовища.

Торговельний обіг підприємств громади збільшувався протягом

досліджуваного періоду, досягаючи 740,7 млн \$ у 2021 році, і зменшився у 2022 році до 615 млн \$, що зумовлено падінням експорту. Торговельне сальдо залишалося позитивним протягом усього періоду, що свідчить про перевагу експорту над імпортом і наявність внеску регіонального бізнесу у валютні надходження. Коефіцієнт покриття коливався у межах 1,2–2,9, демонструючи відносну здатність регіональних підприємств генерувати валютні надходження та зменшувати залежність від імпортних ресурсів.

Частка експорту Кропивницького у загальнонаціональному експорті зросла з 1,1 % у 2018 році до 2,0 % у 2022 році, що підкреслює зростання ролі міста на фоні інших регіонів України. Питома вага міських підприємств у загальному експорті Кіровоградської області коливалася на рівні 38–53 %, демонструючи, що Кропивницький є локальним економічним центром з високим експортним потенціалом.

Для *Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП)* ці дані мають особливу практичну цінність. По-перше, вони дозволяють ідентифікувати підприємства з високим експортним потенціалом та визначити галузі, на які слід спрямовувати консультаційні послуги та підтримку у виході на зовнішні ринки. По-друге, дані про динаміку експорту і імпорту дозволяють планувати міжнародні бізнес-місії, виставки та B2B-зустрічі, спрямовані на зміцнення міжнародних контактів і партнерств. По-третє, показники торговельного сальдо та коефіцієнта покриття дають змогу КРТПП розробляти рекомендації щодо зниження бар'єрів для зовнішньоекономічної діяльності, підвищення ефективності експорту та залучення інвестицій у регіональні підприємства. Таким чином, системний аналіз зовнішньоекономічних показників слугує надійною базою для стратегічного планування діяльності КРТПП та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств Кропивницької громади на міжнародних ринках.

Розглянемо географічну структуру експорту підприємств Кропивницької міської територіальної громади у 2023 році, відображаючи

основні країни-партнери та їх частку у загальному експорті. Аналіз топ-10 країн дозволяє оцінити ринкову диверсифікацію, визначити ключові зовнішньоекономічні напрямки та виявити потенційні можливості для розширення міжнародних торговельних зв'язків. Така інформація є особливо цінною для Кіровоградської РТПП при плануванні програм підтримки експорту, організації ділових місій та розвитку партнерських мереж для місцевих підприємств (рис. 2.6).

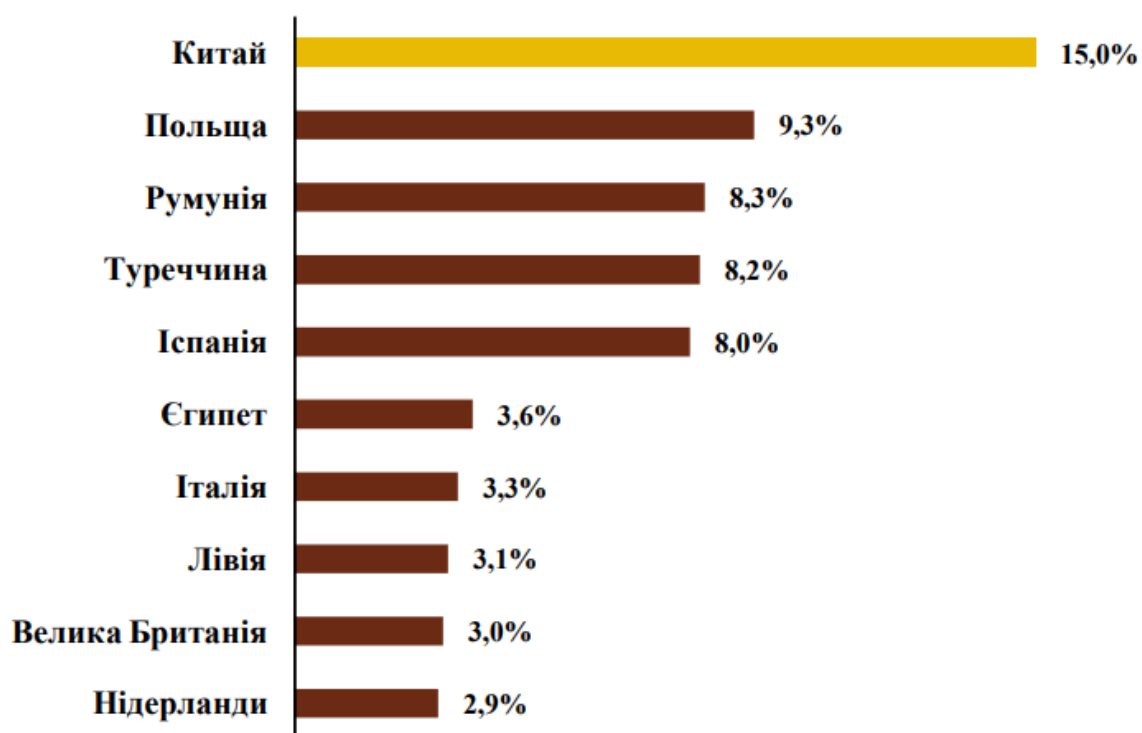


Рисунок 2.6 – Географічна структура експорту (топ-10 країн) в 2023 році
Джерело: побудовано автором за матеріалами [26; 27]

Аналіз географічної структури експорту підприємств Кропивницької міської територіальної громади у 2023 році показує, що ключовим напрямком зовнішньоекономічної діяльності є Китай, на який припадає 15 % загального експорту. Це свідчить про значну орієнтацію місцевих підприємств на великі азійські ринки та можливості для масштабування обсягів поставок у регіоні.

Серед європейських країн провідними партнерами є Польща (9,3 %), Румунія (8,3 %), Туреччина (8,2 %) та Іспанія (8,0 %), що вказує на активне залучення місцевих компаній до торговельних потоків у межах Європи та Середземномор'я. Водночас країни з меншими частками експорту, такі як

Єгипет (3,6 %), Італія (3,3 %), Лівія (3,1 %), Велика Британія (3,0 %) і Нідерланди (2,9 %), формують додатковий портфель зовнішніх ринків, що забезпечує певну диверсифікацію та зменшує ризики залежності від окремих партнерів.

З точки зору Кіровоградської РТПП, така структура експорту дозволяє визначити пріоритетні напрямки для підтримки підприємств: організацію цільових бізнес-місій, участь у виставках та В2В-зустрічах у ключових країнах-партнерах, а також розвиток стратегій диверсифікації експорту до країн з меншою часткою ринку. Крім того, ці дані слугують базою для аналітики щодо потенційного розширення асортименту продукції та адаптації її під специфіку конкретних зовнішніх ринків.

Не менш важливим є експорт послуг регіону (рис. 2.7).

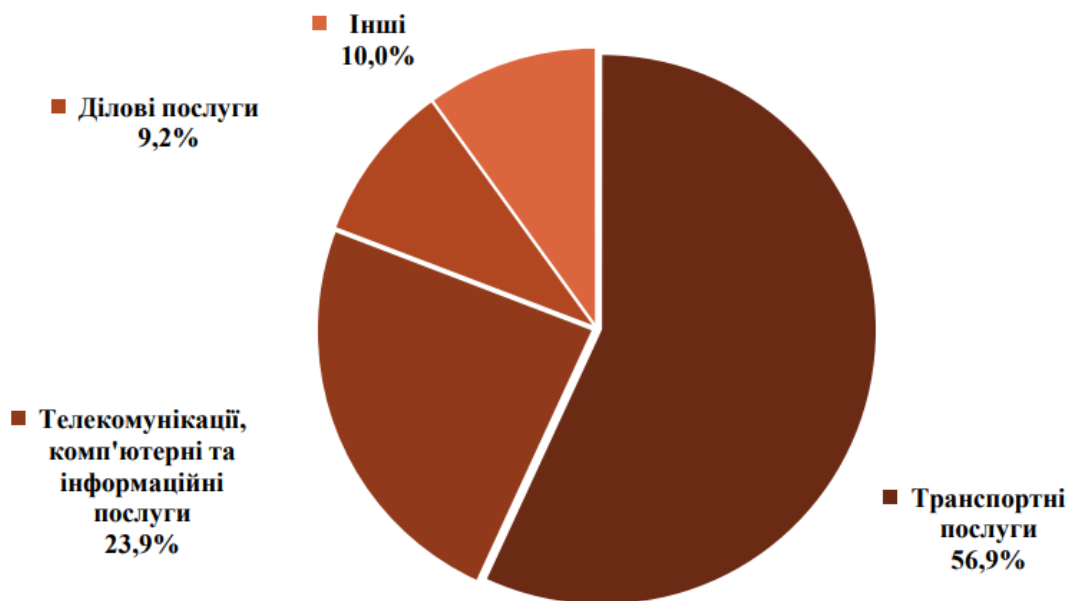


Рисунок 2.7 – Структура експорту послуг

підприємствами Кропивницької МТГ в 2023 році

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26; 27]

Структура експорту послуг підприємствами Кропивницької МТГ у 2023 році характеризується високою концентрацією в транспортній сфері, яка становить 56,9% від загального обсягу. Це свідчить про те, що транспортна інфраструктура та логістичні послуги є ключовим напрямом економічної діяльності підприємств на зовнішніх ринках, а значна частка експорту в цій

категорії робить регіон залежним від розвитку транспортної галузі. Другу за обсягом позицію займають телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги, які забезпечують 23,9% експорту. Це вказує на наявність розвиненого ІТ-сектору та високого попиту на інформаційні послуги за кордоном, а також свідчить про потенціал для подальшого розвитку високотехнологічних напрямів у регіоні. Ділові послуги, що включають консалтингові, юридичні, фінансові та інші професійні послуги, займають 9,2% і поки що не є основним напрямом експорту. Інші послуги становлять 10% і охоплюють різні види діяльності, які не класифіковані в основні категорії, що свідчить про обмежену диверсифікацію експорту поза ключовими секторами. Загалом структура експорту послуг Кропивницької МТГ демонструє залежність економіки регіону від транспортних та високотехнологічних послуг, тоді як інші напрямки розвитку поки що мають менше значення.

Для Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) ці показники є цінним аналітичним інструментом для розвитку та поширення діяльності. По-перше, вони дозволяють ідентифікувати галузі та підприємства з високим експортним потенціалом, на які можна орієнтувати програму підтримки та консультування. По-друге, дані про динаміку експорту і імпорту дають змогу планувати міжнародні бізнес-місії, виставки, B2B-зустрічі та інші заходи для розширення зовнішньоекономічних зв'язків підприємств регіону. По-третє, аналіз торговельного сальдо і коефіцієнта покриття дозволяє КРТПП формувати пропозиції для органів влади щодо стимулювання експорту, усунення адміністративних бар'єрів та залучення інвестицій. Нарешті, показники частки експорту допомагають палаті оцінити ефективність регіональних ініціатив і визначати пріоритетні напрями для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств Кропивницької громади.

Таким чином, системний моніторинг зовнішньоекономічних показників не лише дозволяє оцінити економічну активність підприємств, але й створює підґрунтя для стратегічних рішень КРТПП щодо підтримки, розвитку та просування бізнесу на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КРТПП У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Цифровізація та інноваційні підходи в діяльності регіональних палат

Інтенсивний розвиток бізнес-середовища, активна трансформація глобальних ринків та зростання ролі цифрових технологій зумовлюють необхідність інституційної модернізації торгово-промислових палат. Цифровізація та інноваційні підходи стають ключовими чинниками підвищення ефективності їх функціонування, оскільки дозволяють значно розширити спектр сервісів, підвищити швидкість їх надання, забезпечити доступність та прозорість взаємодії з підприємствами. Для регіональних палат, зокрема Кіровоградської РТПП, упровадження цифрових рішень є важливою умовою їхньої адаптації до сучасних викликів та зміцнення конкурентоспроможності клієнтських підприємств.

Цифровізація діяльності регіональних торгово-промислових палат передбачає перехід від традиційних механізмів роботи до автоматизованих, інтерактивних та дистанційних форматів. Це охоплює кілька ключових напрямів:

1) впровадження електронних сервісів: створення особистих кабінетів клієнтів, у яких підприємства можуть подавати заявки на сертифікацію, отримувати консультації, завантажувати документи та відстежувати статус надання послуг;

2) автоматизація процесів сертифікації та експертної діяльності: використання цифрових баз даних, електронного документообігу, онлайн-підписів, що скорочує час обробки документів та зменшує рівень бюрократії;

3) модернізація внутрішніх робочих процесів: застосування CRM-систем для управління клієнтськими зверненнями, систем аналітики для

моніторингу попиту на послуги, онлайн-інструментів для внутрішньої комунікації між підрозділами.

Кіровоградська РТПП на даний момент здійснює окремі кроки у напрямі цифровізації, проте комплексна трансформація ще не завершена. Модернізація її цифрової інфраструктури дозволила б підвищити оперативність роботи, розширити клієнтську базу та покращити якість сервісу.

Одним із пріоритетних напрямів цифровізації є створення інтерактивних інформаційних платформ, які забезпечують прозору та оперативну комунікацію з підприємствами. Для Кіровоградської РТПП це може включати наступні напрямки які представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Пріоритетні напрямки цифровізації
Кіровоградської РТПП

Джерело: складено автором

Розвиток онлайн-комунікацій сприятиме встановленню більш тісних зв'язків палати з підприємствами регіону та дозволить оперативно реагувати на їхні потреби.

Інноваційні підходи передбачають не лише цифровізацію традиційних функцій ТПП, але й розробку нових сервісів:

- *аналітичні онлайн-платформи* з даними про стан ринку, потреби споживачів, можливості для експорту, доступні програми підтримки;
- *створення регіональних бізнес-класстерів* через електронні мережі співпраці, де підприємства зможуть обмінюватися досвідом, інформацією та рішеннями;
- *інноваційні консультаційні сервіси* — аудит цифрової готовності підприємств, супровід цифрової трансформації, допомога у впровадженні інновацій;
- *підтримка участі компаній у міжнародних онлайн-виставках та ярмарках*, що дозволяє підприємствам просувати продукцію навіть у складних економічних та логістичних умовах.

Для Кіровоградської РТПП розвиток таких послуг дозволить істотно посилити її конкурентні переваги серед інших інституцій бізнес-підтримки.

Ефективна цифровізація вимагає не лише створення окремих інструментів, а й системної організації процесів: впровадження електронного документообігу; використання цифрових підписів; забезпечення захищених каналів передачі інформації; створення резервних баз даних.

Такі заходи не лише оптимізують внутрішню діяльність палати, а й підвищують довіру бізнесу до електронних сервісів.

Впровадження цифрових та інноваційних рішень надаватиме для КРТПП та її клієнтів наступні переваги (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Переваги цифровізації для КРТПП та підприємств-клієнтів

№	Перевага	Суть та значення
1	2	3
1	Скорочення часу на отримання послуг	Онлайн-заявки, електронний документообіг і автоматизація процесів зменшують тривалість обробки звернень та прискорюють видачу сертифікатів і довідок.
2	Зменшення операційних витрат	Цифрові процеси знижують витрати на паперовий документообіг, логістику, обслуговування клієнтів та внутрішню координацію.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3	Підвищення якості сервісу та задоволеності клієнтів	Клієнти отримують доступ до сервісів 24/7, можливість відслідковувати статус послуг онлайн і отримувати швидші консультації.
4	Розширення географії діяльності	Онлайн-платформи дозволяють залучати міжнародних партнерів, брати участь у глобальних виставках, просувати компанії без географічних обмежень.
5	Посилення іміджу палати як інноваційної інституції	Використання сучасних технологій формує позитивний бренд палати й підвищує її привабливість для бізнесу.
6	Підвищення конкурентоспроможності підприємств	Підприємства отримують доступ до актуальної інформації, аналітики, цифрових інструментів і сервісів, що дозволяє їм оперативно реагувати на ринкові зміни.

Джерело: складено автором

Цифровізація та інноваційні підходи є не просто інструментами оптимізації роботи регіональних торгово-промислових палат — вони становлять основу їхньої сучасної трансформації. Для Кіровоградської РТПП впровадження цифрових сервісів, розвитку онлайн-комунікацій, створення інноваційних платформ і розширення міжнародної взаємодії є ключовими напрямками зміцнення її інституційної ролі та забезпечення підтримки підприємств у динамічних умовах економічного середовища. Реалізація таких заходів дозволить палаті не лише відповідати сучасним стандартам, а й стати провідним регіональним центром компетенцій та розвитку бізнесу.

3.2. Розроблення та впровадження моделі співпраці КРТПП із підприємствами для зміцнення їх конкурентоспроможності

Розробка та впровадження моделі співпраці Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) з підприємствами є ключовим елементом підвищення їх конкурентоспроможності, оскільки дозволяє створити системну, інституційно підтримувану та ефективну платформу взаємодії бізнесу з організацією, яка володіє експертизою, доступом до міжнародних мереж та значним інфраструктурним потенціалом. Її важливість проявляється у кількох стратегічних вимірах:

- узгодження інтересів та потреб бізнесу з можливостями палати;

- забезпечення стабільності та безперервності розвитку підприємств;
- підвищення якості управлінських рішень;
- створення єдиного вікна для експортної та інноваційної діяльності;
- стимулювання інновацій, цифровізації та модернізації;
- формування сильного бізнес-середовища регіону;
- підвищення відкритості та довіри між бізнесом і ТПП.

Сучасні підприємства потребують не випадкових консультацій чи разових послуг, а комплексного, передбачуваного й персоналізованого супроводу, що відповідає темпам і викликам сучасної економіки. Саме тому розробка ефективної моделі співпраці між КРТПП та бізнесом набуває стратегічно важливого значення. Така модель дозволяє чітко визначати запити підприємств – від питань експорту та сертифікації до пошуку партнерів та впровадження інновацій, – а також структурувати спектр послуг палати відповідно до цих потреб. Завдяки цьому вдається уникати дублювання функцій, розривів у комунікації та надавати саме ту підтримку, яка здатна реалістично підсилити конкурентні позиції бізнесу.

У контексті динамічного економічного середовища підприємствам особливо важливо мати стабільного і компетентного партнера, що допомагає адаптуватися до змін. Модель співпраці забезпечує формування довгострокових, партнерських взаємин, які ґрунтуються на постійному моніторингу ситуації на ринках, плануванні спільних проєктів та регулярному оновленні інструментів підтримки. Такий підхід робить розвиток підприємств більш передбачуваним і керованим, зменшуючи ризики та посилюючи стійкість бізнесу.

КРТПП володіє значними інформаційно-аналітичними ресурсами, експертними компетенціями та розвиненою мережею зовнішніх зв'язків, що робить її важливим інституційним партнером для підприємств. У межах партнерської моделі бізнес отримує швидкий доступ до аналітики, професійних консультацій, експертизи з міжнародної торгівлі, сертифікацій та рекомендацій щодо маркетингових і експортних стратегій. Це суттєво

підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє підприємствам уникати стратегічних помилок.

Важливою перевагою моделі співпраці є можливість працювати з палатою за принципом «єдиного вікна». Підприємства отримують комплексні послуги – від допомоги у підготовці зовнішньоекономічних контрактів до участі у виставках, бізнес-місіях, міжнародних партнерських програмах та грантових ініціативах. Це значно спрощує бізнес-процеси, зменшує адміністративні витрати й відкриває нові ринкові можливості.

Системна співпраця також сприяє цифровізації та інноваційному розвитку підприємств. Завдяки впровадженню електронних сертифікатів, онлайн-консультацій, електронних каталогів продукції та доступу до програм інноваційного розвитку бізнес отримує зручніший інструментарій і нові канали розвитку. Це підвищує продуктивність, модернізує виробничі процеси та зміцнює технологічний потенціал підприємств.

Окреме значення має і формування сприятливого бізнес-середовища в регіоні. Модель співпраці зміцнює горизонтальні зв'язки між підприємствами, стимулює участь бізнесу в регіональних проєктах і формує цілісну екосистему підтримки підприємництва. В результаті зростає не лише конкурентоспроможність окремих компаній, а й регіону в цілому.

Структурований формат взаємодії між КРТПП і підприємствами сприяє підвищенню прозорості, взаємної відповідальності та передбачуваності у наданні послуг. Це створює довіру, яка є основою тривалого партнерства та гарантованої ефективності підтримки.

Отже, розробка та впровадження моделі співпраці КРТПП із підприємствами формує сучасний, цілісний і результативний механізм підсилення конкурентоспроможності бізнесу, сприяє інноваційному розвитку та забезпечує стійке зростання економічного потенціалу регіону.

На рисунку 3.2 представлено модель, яка ґрунтується на принципах партнерства, клієнтоорієнтованості, цифровізації, інноваційності та результативності, тобто включає п'ять взаємопов'язаних компонентів.



1) ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА

Мета: забезпечити бізнес достовірною, оперативною та релевантною інформацією.

Інструменти:

- регулярні огляди ринків, тенденцій, змін у ЗЕД;
- галузеві аналітичні звіти;
- база даних потенційних партнерів і покупців;
- прогнози дослідження та оцінка ризиків.

Очікуваний результат: підприємства ухвалюють більш обґрунтовані управлінські рішення.



2) СЕРТИФІКАЦІЙНО-ЕКСПЕРТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Мета: створити умови для легального, безпечного та конкурентного виходу підприємств на зовнішні ринки.

Інструменти:

- сертифікація походження товарів;
- товарні експертизи;
- експертиза контрактів та зовнішньоекономічних документів;
- цифрові сертифікаційні сервіси.

Очікуваний результат: підвищення довіри міжнародних партнерів і спрощення логістичних процесів.



3) ВИСТАВКОВО-КОМУНІКАЦІЙНА ТА МАРКЕТИНГОВА ПІДТРИМКА

Мета: сприяти просуванню продукції та розширенню ринків збуту.

Інструменти:

- участь у міжнародних виставках;
- організація бізнес-форумів, B2B-зустрічей;
- формування цифрових вітрин продукції;
- просування підприємств через канали палати та міжнародні мережі ТПП.

Очікуваний результат: збільшення кількості контактів, партнерств, контрактів і експорту.



4) НАВЧАЛЬНА ТА КОНСУЛЬТАЦІЙНА ПІДТРИМКА

Мета: формувати компетентності підприємств у сферах ЗЕД, маркетингу, інновацій, управління ризиками.

Інструменти:

- тренінги, семінари, курси;
- освітні онлайн-платформи;
- консультації експертів КРТПП та зовнішніх фахівців;
- менторські програми для МСП.

Очікуваний результат: підвищення професійного рівня кадрів підприємств, адаптація до змін.



5) ПАРТНЕРСЬКІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙ

Мета: забезпечити доступ підприємств до інноваційних можливостей і спільних проєктів.

Інструменти:

- участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу;
- кооперація з інноваційними хабами, університетами;
- спільні R&D-проєкти;
- грантові програми та акселераційні ініціативи.

Очікуваний результат: впровадження нових технологій, розвиток інновацій та підвищення продуктивності.

Рисунок 3.2 - Моделі співпраці КРТПП з підприємствами

для зміцнення їх конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Процедура впровадження моделі містить шість етапів, кожен із яких формує логічну та послідовну траєкторію інтеграції нової моделі в діяльність КРТПП (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження моделі співпраці КРТПП із підприємствами

Етап	Завдання	Основні дії	Очікуваний результат
Етап 1. Діагностика потреб підприємств	Визначення ключових потреб регіонального бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • Анкетування підприємств щодо бар'єрів розвитку • Аналіз експортного та інвестиційного потенціалу • Сегментація клієнтів за типом потреб 	Сформовано пріоритетні напрями підтримки
Етап 2. Розробка та оптимізація сервісів	Оновлення та розширення портфеля послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка цифрових сервісів (електронний кабінет, онлайн-реєстрація) • Автоматизація сертифікаційних процедур • Розширення консультаційних програм • Створення цифрових маркетингових продуктів 	Сервісний портфель адаптований до сучасних умов
Етап 3. Формування системи партнерств	Забезпечення підприємствам доступу до зовнішніх ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з міжнародними ТПП та асоціаціями • Партнерства з університетами, інкубаторами • Участь у міжнародних програмах (EU4Business, EEN, Horizon Europe) 	Розширено можливості підприємств, інтеграція в міжнародні ринки
Етап 4. Запуск комунікаційної стратегії	Підвищення обізнаності бізнесу щодо сервісів КРТПП	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційні кампанії • Активізація соцмереж та email-розсилок • Оновлення сайту, впровадження чат-ботів • Проведення PR-заходів 	Зростання кількості клієнтів та їх залученості
Етап 5. Пілотне тестування моделі	Оцінка ефективності сервісів у реальному середовищі	<ul style="list-style-type: none"> • Запуск пілотних напрямів (електронний кабінет тощо) • Тестові консультації • Збір відгуків • Коригування моделі 	Модель оптимізована та адаптована до потреб бізнесу
Етап 6. Повномасштабне впровадження та моніторинг	Інтеграція моделі в регулярну діяльність палати	<ul style="list-style-type: none"> • Затвердження регламентів • Навчання персоналу • Моніторинг КРІ (клієнти, задоволеність, контракти) • Щорічне оновлення сервісів 	КРТПП працює за сучасною, гнучкою моделлю підтримки бізнесу

Джерело: складено автором

Розробка та впровадження моделі співпраці КРТПП із підприємствами – це не просто модернізація діяльності палати, а стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу регіону. Вона забезпечує системність, ефективність і довгостроковість підтримки, дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до викликів, активно інтегруватися у міжнародні ринки та нарощувати інноваційний потенціал.

Така модель є необхідним кроком для формування сучасної, гнучкої та результативної системи підтримки бізнесу, яка відповідає вимогам глобальної економіки.

3.3. Рекомендації щодо оптимізації взаємодії КРТПП з органами влади, бізнес-асоціаціями та міжнародними партнерами

У сучасних умовах, коли Україна перебуває під впливом масштабних воєнних викликів і паралельно готується до післявоєнної відбудови, роль Кіровоградської торгово-промислової палати змінюється та значно посилюється. Бізнес середовище потребує не лише оперативної підтримки, а й системних рішень, які здатні забезпечити стабільність, зростання та інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості. КРТПП виступає одним із ключових інституційних посередників між бізнесом, державою та міжнародними партнерами, формуючи платформу для економічного діалогу, партнерства та розвитку.

З огляду на трансформацію економіки, її релокаційні процеси, зростання потреб у відновленні інфраструктури, технологічному оновленні та підвищенні стійкості підприємств, оптимізація взаємодії з органами влади, бізнес-асоціаціями та міжнародними організаціями стає критично важливою. Від ефективності такої взаємодії залежить, наскільки швидко регіон зможе адаптуватися до викликів війни, залучити інвестиції, інтегруватися в міжнародні ринки та реалізувати потенціал відбудови.

Наведені в таблиці 3.3 рекомендації спрямовані на формування сучасної,

гнучкої та проактивної моделі співпраці, яка дозволить КРТПП стати центром економічної координації, експертизи та інновацій, зміцнивши конкурентоспроможність регіону і створивши підґрунтя для швидкого економічного зростання у післявоєнний період.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо оптимізації взаємодії КРТПП з владою, бізнес-асоціаціями та міжнародними партнерами

№	Напрямок взаємодії	Ключові рекомендації	Очікувані результати
1	2	3	4
1	Посилення взаємодії з органами державної влади	<ul style="list-style-type: none"> Єдина платформа «Влада—Бізнес—КРТПП». Участь у формуванні регіональної економічної політики. Підтримка доступу до державних програм та консультацій. 	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення узгодженості рішень. Зменшення регуляторних бар'єрів. Зростання участі бізнесу в держпрограмах.
1.1	Платформа комунікації	<ul style="list-style-type: none"> Регулярні координаційні зустрічі. Створення цифрового майданчика для обміну інформацією. 	<ul style="list-style-type: none"> Швидке реагування на зміни, синхронізація дій.
1.2	Економічна політика	<ul style="list-style-type: none"> Експертні висновки КРТПП. Пропозиції до стратегій розвитку. Розвиток публічно-приватного діалогу. 	<ul style="list-style-type: none"> Якісніші рішення влади, орієнтовані на бізнес.
1.3	Доступ до держпрограм	<ul style="list-style-type: none"> Навчання з грантових і кредитних програм. Консультації щодо компенсацій втрат. «Гаряча лінія» КРТПП. 	<ul style="list-style-type: none"> Більше підприємств користуються наявними інструментами підтримки.
2	Співпраця з бізнес-асоціаціями та інституціями розвитку	<ul style="list-style-type: none"> Регіональна бізнес-екосистема. Кластерні ініціативи. Спільні адвокаційні кампанії. 	<ul style="list-style-type: none"> Зміцнення зв'язків бізнесу. Зростання інноваційності та кооперації.
2.1	Бізнес-екосистема	<ul style="list-style-type: none"> Координація з асоціаціями та інкубаторами. Створення «Бізнес-альянсу» регіону. 	<ul style="list-style-type: none"> Об'єднання ресурсів та збільшення спільних проєктів.
2.2	Кластери	<ul style="list-style-type: none"> Формування галузевих кластерів. Обмін досвідом з ЄС. 	<ul style="list-style-type: none"> Посилення конкурентних переваг галузей.
2.3	Адвокація	<ul style="list-style-type: none"> Спільні дослідження та кампанії. Просування інтересів бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення впливу бізнес-спільноти.
3	Поглиблення міжнародної співпраці	<ul style="list-style-type: none"> Активізація участі в програмах відбудови. Розвиток цифрової дипломатії. Бізнес-місії в партнерські країни. 	<ul style="list-style-type: none"> Залучення інвестицій. Розширення ринків експорту.
3.1	Міжнародні програми	<ul style="list-style-type: none"> Співпраця з USAID, EU4Business, UNDP тощо. Офіс міжнародного співробітництва. 	<ul style="list-style-type: none"> Нові джерела фінансування бізнесу.
3.2	Цифрова дипломатія	<ul style="list-style-type: none"> Англомовний каталог підприємств. Платформа пошуку партнерів. 	<ul style="list-style-type: none"> Зростання міжнародної впізнаваності.
3.3	Бізнес-місії	<ul style="list-style-type: none"> Поїздки до країн-партнерів. Локалізація виробництва, трансфер технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> Нові контракти та спільні проєкти.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
4	Орієнтація на післявоєнну відбудову	<ul style="list-style-type: none"> • Центр підтримки відбудови. • Розвиток компетенцій у нових секторах. • Релокація бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення стійкості та розширення виробництв.
5	Цифрові інструменти взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження «Е-палати». • Автоматизація обміну даними з державними сервісами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення бюрократії та прискорення послуг.
6	Підвищення стійкості бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • Навчання антикризовому менеджменту. • Аналітика ризиків та ринкових сценаріїв. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовленість підприємств до викликів війни.
7	Комунікаційна відкритість та імідж	<ul style="list-style-type: none"> • Міжнародні комунікації. • Регулярне інформування про програми й успіхи бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміцнення бренду регіону та КРТПП.

Джерело: складено автором

Комплекс запропонованих заходів спрямований на формування сталої, гнучкої та орієнтованої на результат моделі взаємодії, яка дозволяє ефективно реагувати на актуальні виклики та використовувати можливості, що відкриваються у процесі відбудови країни. Передусім, удосконалення співпраці з органами влади забезпечує підвищення узгодженості регуляторних рішень, покращує доступ бізнесу до державних програм підтримки та сприяє формуванню сприятливого економічного середовища. Розширення партнерських відносин із бізнес-асоціаціями та інституціями розвитку створює підґрунтя для консолідації ресурсів, розвитку кластерних ініціатив та спільної адвокації інтересів підприємств на різних рівнях.

Водночас поглиблення міжнародної співпраці відкриває можливості доступу до програм відбудови, залучення інвестицій, трансферу технологій і встановлення нових торговельних зв'язків. Це сприяє інтеграції підприємств у глобальні ланцюги постачання та підвищує їх конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Реалізація цих заходів створює підґрунтя для формування сучасної регіональної бізнес-екосистеми, здатної адаптуватися до динамічних умов та ефективно використовувати потенціал післявоєнного відновлення. У підсумку, оптимізована модель взаємодії КРТПП з ключовими стейкхолдерами сприяє зміцненню позицій місцевих підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищенню інвестиційної привабливості регіону та забезпеченню сталого економічного розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного, аналітичного та прикладного дослідження, присвяченого ролі торгово-промислових палат у формуванні конкурентоспроможності національних підприємств, було отримано комплексні висновки, що підтверджують значущість ТПП як інституції підтримки бізнесу та вагомого учасника економічного розвитку держави й регіонів.

У *першому розділі* роботи теоретично обґрунтовано сутність і функції торгово-промислових палат, визначено їх місце в системі інфраструктурної підтримки підприємництва. Доведено, що ТПП є ключовим інститутом, який забезпечує взаємодію між бізнесом, державою та міжнародними партнерами. Їх діяльність спрямована на надання експертної, консалтингової, сертифікаційної, виставкової, правової та інформаційної підтримки, що у сукупності формує сприятливе середовище для розвитку підприємництва. Узагальнення теоретичних підходів до конкурентоспроможності підприємств підтвердило, що здатність компаній ефективно конкурувати залежить не лише від внутрішніх ресурсів, але й від доступу до зовнішніх інституційних механізмів підтримки, які значною мірою забезпечують ТПП. Розглянуті механізми впливу палат – від сертифікації походження товарів до сприяння виходу на зовнішні ринки – демонструють їхню здатність формувати додану вартість та підсилювати конкурентні позиції бізнесу.

У *другому розділі* роботи здійснено комплексне дослідження діяльності Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП), що дозволило глибоко проаналізувати її організаційну структуру, напрями функціонування, фінансово-економічні результати та реальний вплив на конкурентоспроможність підприємств області. Отримані результати підтверджують, що палата відіграє важливу роль у розвитку регіональної економіки та формуванні сучасної інфраструктури підтримки бізнесу, проте водночас має значний потенціал для подальшого вдосконалення.

Проведене дослідження організаційної структури КРТПП засвідчило, що вона включає ключові підрозділи, які забезпечують реалізацію основних функцій палати – сертифікаційної, експертної, юридичної, зовнішньоекономічної, виставково-презентаційної та інформаційно-консультативної. Наявні кадрові ресурси загалом відповідають рівню завдань, що виконуються, однак виявлено потребу в посиленні підрозділів, відповідальних за цифрові сервіси та міжнародне співробітництво. Палата демонструє здатність вчасно реагувати на запити бізнесу, проте її робота здебільшого базується на традиційних інструментах підтримки, що частково обмежує її конкурентоспроможність порівняно з інституціями, які вже перейшли до сучасних цифрових форматів.

Аналіз фінансово-економічних показників підтвердив стабільний розвиток КРТПП і зростання попиту на її послуги. Переважна частина доходів формується завдяки сертифікаційній діяльності – зокрема видачі сертифікатів походження товарів, експертним роботам та консультаціям. Зростання цих показників свідчить про довіру бізнесу, репутаційну сталість та функціональну ефективність палати. Водночас дослідження фінансової структури виявило низку обмежень: надмірну залежність від сертифікаційного напрямку, недостатній розвиток інноваційних і аналітичних послуг, обмежені можливості для інвестицій у цифрову інфраструктуру. Все це підтверджує, що фінансова модель КРТПП хоча й є стабільною, але потребує диверсифікації для зниження ризиків і забезпечення довгострокового розвитку.

Вивчення впливу КРТПП на конкурентоспроможність підприємств області показало, що палата активно сприяє формуванню їх ринкових переваг. Найбільш вагомими є такі напрями, як сертифікація походження товарів, що забезпечує підприємствам легальний і безперешкодний вихід на міжнародні ринки; проведення експертиз, які підвищують прозорість господарських операцій; організація виставково-комунікаційних заходів, що сприяють розширенню ринків збуту та партнерських зв'язків. Юридичний супровід, консультації, інформаційно-аналітичні матеріали також істотно посилюють

позиції підприємств, допомагаючи їм адаптуватися до законодавчих змін та глобальних ринкових тенденцій. У сукупності ці інструменти дозволяють КРТПП виконувати роль інституційного «моста» між регіональним бізнесом та зовнішнім середовищем.

Однак дослідження також виявило низку проблем, що стримують повну реалізацію потенціалу КРТПП. Насамперед це недостатній рівень цифровізації: відсутність електронних кабінетів клієнтів, автоматизованих процедур сертифікації, сучасної онлайн-платформи для бізнес-нетворкінгу та ефективного функціонального вебсайта. Ці недоліки створюють ризики втрати конкурентних позицій у порівнянні з іншими регіональними палатами та сучасними сервісними центрами бізнес-підтримки. Другим важливим обмеженням є низький рівень міжнародної активності: співпраця з іноземними партнерами має епізодичний характер, а підприємства області не отримують достатньої підтримки у питаннях пошуку партнерів, участі у міжнародних програмах, виставках та залученні інвестицій. Третім проблемним аспектом є недостатня глибина взаємодії з регіональним бізнесом. Значна частина підприємств не користується послугами палати через недостатню інформованість, відсутність персоналізованих підходів та слабку маркетингову активність КРТПП.

Потреба вдосконалення сервісності та комунікацій є ключовим висновком другого розділу. Підвищення ефективності роботи КРТПП можливе лише за умови активного розвитку комунікаційних каналів — соціальних мереж, інформаційних розсилок, вебінарів, освітніх заходів, а також поліпшення якості обслуговування, підвищення швидкості надання послуг і рівня клієнтоорієнтованості. Сучасні виклики, зокрема трансформація ланцюгів постачання, цифровізація економіки, динамічні зміни у сфері ЗЕД та наслідки воєнних дій, роблять таку модернізацію необхідною умовою успішної діяльності палати.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності КРТПП у зміцненні

конкуентоспроможності підприємств регіону. Зокрема: обґрунтовано необхідність упровадження цифрових сервісів, включно з електронними кабінетами клієнтів, онлайн-сертифікацією, аналітичними платформами та цифровими маркетплейсами для підприємств; розроблено модель партнерської взаємодії палати з бізнесом, яка передбачає персоналізоване обслуговування, кластеризацію підприємств, залучення галузевих експертів та регулярний моніторинг потреб компаній; визначено ключові напрями посилення співпраці КРТПП з органами влади, бізнес-асоціаціями та міжнародними структурами для розширення можливостей підприємств у питаннях експорту, інноваційної діяльності, інвестицій та участі в міжнародних програмах підтримки.

Загалом результати дослідження підтверджують, що торгово-промислові палати є важливим інституційним чинником підвищення конкурентоспроможності національних підприємств. Їх ефективність залежить від здатності адаптуватися до нових економічних умов, запроваджувати інноваційні форми сервісу, формувати мережі партнерств і пропонувати бізнесу актуальні інструменти розвитку. На прикладі Кіровоградської РТПП доведено, що підсилення її організаційного, технологічного й комунікаційного потенціалу може стати каталізатором економічного зростання підприємств регіону та розширення їх конкурентних можливостей як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Результати роботи мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності регіональних торгово-промислових палат, органів влади та підприємств задля формування ефективної інфраструктури підтримки бізнесу та забезпечення стійкого розвитку економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. Chambers of commerce and the business of skills. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/chambers-of-commerce-and-the-business-of-skills_712a9ddc-en.html
2. Торгово-промислова палата України. URL: <https://uccr.org.ua/>
3. World Chambers Federation (WCF). About World Chambers Federation URL: <https://iccwbo.org/world-chambers-federation/about-world-chambers-federation/>
4. EU4Business. Chamber of Commerce helps Ukrainian SMEs access EU market URL: <https://eu4business.org.ua/en/success-stories/chamber-of-commerce-helps-ukrainian-smes-access-eu-market/>
5. Investopedia. Understanding Chambers of Commerce: Roles, Functions, and Revenue Sources URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/chamber-of-commerce.asp>
6. Бочко О., Кожушко П.П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства» / О. Бочко, П. Кожушко // Економіка та суспільство. — 2024. — № 61. — С. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813?utm_source=chatgpt.com
7. Mamatova L., Pozhydaieva A. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства / L. Mamatova, A. Pozhydaieva // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. — 2019. — 37. — С. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/188895?utm_source=chatgpt.com
8. Soboliieva H. Theoretical foundations of competitive strategy and competitiveness of the enterprise / H. Soboliieva // International Science Journal of Management, Economics & Finance. — 2024. — Vol. 3, No. 3. — P. 19–26. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/view/721?utm_source=chatgpt.com
9. Firm competitiveness: A multidimensional framework / ... // World

Development. — 2020. — Vol. 129. URL:
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X19305066?utm_source=chatgpt.com

10. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view / ... // Journal of Management. — 2001. — Vol. 27, Issue 6. URL:
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206301001155?utm_source=chatgpt.com

11. Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU / ... // Procedia Economics and Finance. — 2015. — Vol. 22. URL:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115002488?utm_source=chatgpt.com

12. Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model / ... // Computers & Industrial Engineering. — 2023. — Vol. 182. URL:
https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835223004461?utm_source=chatgpt.com

13. Cherep A. V., Veremeychuk T. O. Маркетинг як складова підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств АПК / А. V. Cherep, Т. О. Veremeychuk // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2012. — Vol. 1, Issue 2. — С. URL:
<file:///C:/Users/user/Downloads/6572-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-10665-1-10-20130115.pdf>

14. Porter's five forces analysis. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis?utm_source=chatgpt.com

15. VRIO. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/VRIO?utm_source=chatgpt.com

16. International Chamber of Commerce. World Chambers Federation URL:

<https://iccwbo.org/world-chambers-federation/>

17. Мережа центрів підтримки експорту. URL: https://ucco.org.ua/arbitration/network-of-export-support?utm_source=chatgpt.com

18. Торгово-промислова палата України. Сертифікація товарів і послуг [URL: <https://ucco.org.ua/en/naivazhlyvishe/contacts-sertifikatsiia-tovariv-i-poslug>

19. Why are Chambers of Commerce so important also during this crisis? URL: https://www.ascame.org/new/why-are-chambers-of-commerce-so-important-also-during-this-crisis/?utm_source=chatgpt.com

20. EU4Business. 2023 Ukraine — EU4Business: Results and lessons URL: <https://eu4business.org.ua/uploads/24/02/07/2dc692303184a4bf34cc684e293f511f.pdf>

21. Офіційний сайт Кіровоградської торгово-промислової палати. URL: <https://www.chamber.kr.ua/>

22. Верховна Рада України. Закон від 02.12.1997 №671/97-ВР Про торгово-промислові палати в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%92%D0%A0#Text>

23. Верховна Рада України. Закон, Положення від 24.02.1994 №4002-ХІІ. Про міжнародний комерційний арбітраж. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4002-12>

24. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.1999 №529 Про підтримку діяльності торгово-промислових палат. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/529-99-%D0%BF#Text>

25. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2004 №988-р. Про надання Торгово-промисловій палаті України повноважень виступати гарантуючою організацією, що видає в Україні книжки (карнети) А.Т.А. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2004-%D1%80#Text>

26. Стратегія – 2030 Кропивницької міської територіальної громади. URL: <https://kr-rada.gov.ua/strategiya-2030/zakonodavcha-baza/>

27. Головного управління статистики у Кіровоградській області. URL: <https://www.kr.ukrstat.gov.ua/>

28. Публічна служба : навч. посіб. / Н. М. Глевацька, К. С. Фомічов, Н. С. Пітел, О. В. Сторожук ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. - 151 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17022>
29. Публічне управління : навч. посіб. / Т. І. Грінка, Т. Ф. Рябоволик, В. Г. Тимофієв [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. – 440 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/0a580138-805a-459b-a434-a07417ad1336>
30. Глевацька Н. М. Державна політика та врядування : навч. посіб. / Н. М. Глевацька, А. О. Орлова ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. – 78 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16575>
31. Cybersecurity Risk: An Overview of Annual Loss Expectancy (ALE) LeanCompliance. URL: <https://www.leancompliance.ca/post/cybersecurity-risk-an-overview-of-annual-loss-expectancy-ale>
32. IT-послуги для бізнесу: розробка IT-стратегії. Wise IT. URL: <https://wiseit.com.ua/services/it-poslugy-dlya-biznesu/rozrobka-itstrategiyi/>
33. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 278-287. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001152498>
34. Дячков Д., Бондар Т., Дарнєв М. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41>
35. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства: підручник. Київ: Конфконтакт, 2010. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
36. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.

ДОДАТКИ