

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: «Смарт-технології в діяльності торгово-промислових палат:
перспективи цифрових сервісів для підприємців»

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

групи ПТ-24Мз

Кропивна Альона Володимирівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник віцепрезидент КР ТПП, Солонар Л.М.

(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 РОЗВИТКУ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ	9
1.1. Поняття та сутність смарт-технологій у контексті цифрової економіки	9
1.2. Цифрові сервіси ТПП у світі: кращі міжнародні практики	17
1.3. Тенденції цифровізації бізнес-сервісів в Україні	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ КІРОВОГРАДСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ	33
2.1. Характеристика діяльності Кіровоградської РТПП: структура, напрями, послуги	33
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності досліджуваної організації	37
2.3. Аналіз поточного стану цифровізації сервісів КРТПП: проблеми та бар'єри впровадження смарт-технологій у роботі організації	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ У КІРОВОГРАДСЬКІЙ РТПП	53
3.1. Концепція цифрової трансформації діяльності РТПП	53
3.2. Розроблення та впровадження смарт-сервісів для підприємців	60
3.3. Пропозиції щодо використання в організації аналітики, штучного інтелекту та Big Data для підтримки бізнесу	66
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ключове значення набувають смарт-технології, які забезпечують інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію процесів та оперативну аналітику даних. Вони стають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності організацій, що надають бізнес-послуги, зокрема торгово-промислових палат (ТПП). ТПП виконують роль посередника між державними органами та бізнесом, надаючи підтримку підприємцям у сфері реєстрації, сертифікації, консалтингу та міжнародної торгівлі. Інтеграція смарт-технологій у діяльність палат дозволяє оптимізувати процеси, підвищити якість сервісів, забезпечити прозорість і доступність послуг, а також створює платформу для розвитку нових цифрових продуктів, що відповідають сучасним потребам підприємців.

Особливу увагу привертає дослідження на прикладі Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати, яка активно інтегрує цифрові сервіси для підтримки місцевого бізнесу. Вивчення досвіду регіональної ТПП дозволяє оцінити ефективність впровадження смарт-технологій у практику бізнес-підтримки та визначити перспективи їхнього розвитку на рівні регіону.

Актуальність дослідження обумовлена стрімким розвитком цифрової економіки та зростаючими потребами підприємців у сучасних і доступних бізнес-сервісах. Підприємницьке середовище регіонів, зокрема Кіровоградщини, стикається з потребою підвищення ефективності роботи та зменшення бюрократичних бар'єрів, що робить цифровізацію сервісів ТПП стратегічно важливим напрямом. Смарт-технології дозволяють автоматизувати процеси видачі сертифікатів, документообігу, управління даними та комунікації з бізнесом, що підвищує швидкість і якість обслуговування клієнтів.

Крім того, пандемія COVID-19 та військово-економічні виклики останніх років продемонстрували важливість дистанційних і онлайн-сервісів

для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Для регіональних ТПП це створює можливість підвищити конкурентоспроможність підприємців, сприяти розвитку МСП, залучати інвестиції та інтегрувати регіональні підприємства у національні та міжнародні ринки. Таким чином, дослідження смарт-технологій у діяльності торгово-промислових палат є своєчасним та необхідним для визначення ефективних шляхів цифрової трансформації бізнес-сервісів на регіональному рівні.

Метою магістерської роботи є аналіз та оцінка впровадження смарт-технологій у діяльності торгово-промислових палат на прикладі Кіровоградської регіональної ТПП та визначення перспектив розвитку цифрових сервісів для підприємців регіону.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи смарт-технологій;
- проаналізувати міжнародні практики цифровізації діяльності торгово-промислових палат;
- оцінити тенденції цифровізації бізнес-сервісів в Україні;
- охарактеризувати діяльність Кіровоградської регіональної ТПП;
- провести аналіз фінансово-економічних показників КРТПП;
- дослідити поточний стан цифровізації сервісів КРТПП;
- розробити концепцію цифрової трансформації діяльності КРТПП;
- запропонувати конкретні смарт-сервіси для підприємців;
- розробити пропозиції щодо використання аналітики, штучного інтелекту та Big Data.

Об'єктом дослідження є діяльність торгово-промислових палат як інститутів бізнес-підтримки, що надають сервіси підприємцям на регіональному рівні.

Предметом дослідження виступають смарт-технології та цифрові сервіси, їхнє впровадження, ефективність та перспективи розвитку у діяльності Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у комплексному

дослідженні впровадження смарт-технологій у діяльності торгово-промислових палат на прикладі Кіровоградської регіональної ТПП та визначенні перспектив розвитку цифрових сервісів для підприємців регіону. Вперше здійснено інтеграцію аналізу теоретичних засад смарт-технологій, міжнародного досвіду цифровізації ТПП та особливостей української практики, що дозволяє: систематизувати поняття та сутність смарт-технологій у контексті розвитку цифрової економіки; узагальнити кращі міжнародні практики цифровізації діяльності ТПП та адаптувати їх для умов регіонального бізнес-середовища; розробити концептуальні підходи до впровадження смарт-сервісів і використання аналітики, штучного інтелекту та Big Data у діяльності регіональної палати.

Таким чином, дослідження розширює наукові уявлення про роль цифрових технологій у розвитку інститутів бізнес-підтримки та надає нові методологічні підходи до оцінки ефективності цифрових сервісів для підприємців.

Практична цінність роботи полягає у формуванні рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані Кіровоградською регіональною ТПП та іншими регіональними палатами для розвитку цифрових сервісів і оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. До практичних результатів дослідження належать: пропозиції щодо впровадження смарт-сервісів для підприємців, включаючи електронний документообіг, цифрові консультації, онлайн-платформи для нетворкінгу та підтримки МСП; рекомендації з використання аналітики, штучного інтелекту та Big Data для оцінки ефективності діяльності палати та прогнозування потреб підприємців; методичні підходи до планування цифрової трансформації діяльності регіональних ТПП з урахуванням регіональних особливостей, наявної інфраструктури та потреб бізнесу; практичні заходи для підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг для підприємців у кризових умовах та умовах віддаленої роботи.

Використання результатів дослідження дозволяє підвищити

конкурентоспроможність регіональних підприємств, оптимізувати роботу палат та сприяти розвитку цифрової економіки на регіональному рівні.

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 «Смарт-технології як інструмент підвищення ефективності взаємодії торгово-промислових палат з підприємцями»).

У магістерській роботі були використані комплекс методів наукового дослідження, що забезпечує системний підхід до вивчення впровадження смарт-технологій у діяльності торгово-промислових палат. До основних методів належать: аналіз і синтез наукової літератури – дозволив узагальнити теоретичні положення щодо смарт-технологій, цифровізації бізнес-процесів та розвитку цифрових сервісів у діяльності ТПП, а також виявити кращі міжнародні та національні практики; порівняльний метод – застосовувався для зіставлення досвіду зарубіжних торгово-промислових палат із практикою Кіровоградської регіональної ТПП, що дозволило виділити релевантні рішення для адаптації в регіональному контексті; аналітичний метод – використовувався для дослідження фінансово-економічних показників КРТПП, оцінки ефективності діяльності організації та впливу цифрових сервісів на результативність роботи; системний підхід – забезпечив комплексне вивчення ТПП як інтегрованої організаційної системи, у якій взаємодіють технології, управлінські процеси та бізнес-сервіси для підприємців; метод експертних оцінок і опитування – застосовувався для визначення проблем та бар'єрів впровадження смарт-технологій у КРТПП, а також для формулювання пропозицій щодо оптимізації цифрових сервісів; метод моделювання та проектування – використовувався для розробки концепції цифрової трансформації діяльності КРТПП, створення пропозицій щодо смарт-сервісів та інтеграції аналітики, Big Data і ШІ у процеси підтримки підприємців; метод узагальнення – дозволив систематизувати результати

дослідження, виділити ключові тенденції розвитку цифрових сервісів і смарт-технологій, а також сформулювати практичні рекомендації для регіональних ТПП.

Інформаційною базою магістерської роботи стали як наукові, так і практичні джерела, що забезпечили комплексний аналіз впровадження смарт-технологій у діяльності торгово-промислових палат. До них належать: наукові та навчальні джерела; офіційні документи та нормативні акти; внутрішні матеріали Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати; форми звітності КРТПП за 2022–2024 роки; інтернет-ресурси та електронні платформи; експертні матеріали та результати опитувань. перелічена інформаційна база дозволила поєднати теоретичний аналіз, міжнародний досвід та практичні результати діяльності Кіровоградської РТПП, що забезпечило обґрунтованість висновків і пропозицій дослідження.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. Загальний обсяг становить 85 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 76 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 13 таблиць, 13 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ

1.1. Поняття та сутність смарт-технологій у контексті цифрової економіки

Цифрова трансформація економіки дає поштовх до формування нової парадигми – смарт-економіки, де ключову роль відіграють смарт-технології (smart technologies). Під смарт-технологіями розуміють сукупність інформаційно-комунікаційних рішень (ІКТ), інтернету речей (ІоТ), штучного інтелекту (ШІ), хмарних сервісів, аналітики даних та автоматизованих систем управління, що дозволяють підвищувати ефективність виробництва, послуг та управління ресурсами. Ці технології змінюють як бізнес-моделі, так і суспільні інститути, створюючи передумови для нових джерел зростання [1].

Сучасні дослідження й міжнародні моніторинги вказують, що темпи впровадження цифрових і смарт-технологій визначають конкурентоспроможність країн і компаній. ОЕСД та інші міжнародні інститути підкреслюють, що питання політики, інфраструктури та довіри мають вирішальне значення для повноцінного використання цифрового потенціалу економіки. Для країн, що розвиваються і трансформуються (зокрема України), адаптація смарт-рішень – це одночасно виклик (ризик кібербезпеки, цифрової нерівності) і можливість прискореного економічного розвитку [1].

Поняття «смарт-технології» широко вживається в наукових публікаціях, практичних звітах і нормативних документах, але не має єдиного універсального визначення: різні автори підкреслюють технічні (датчики, мережі, аналітика), функціональні (автономія, адаптивність) або соціально-організаційні (інтеграція у бізнес-процеси, управління) аспекти. В таблиці 1.1 зібрано конкретні трактування – як від українських науковців і професійних

журналів, так і від зарубіжних дослідників та інституцій, – щоб показати спектр підходів до цього поняття.

Таблиця 1.1 – Трактують поняття «смарт-технології»

№	Автор / організація (рік)	Стисле трактування / ключова ідея
1	2	3
1	В. П. Вишневецький та ін.	Смарт-технології – сукупність інноваційних рішень (AI, Big Data, IoT), що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних і підвищення ефективності прийняття рішень. (акцент – управлінська/економічна функція).
2	Стаєцький М.О.	Смарт-технології визначають як інтегровані технологічні комплекси для автоматизації процесів, аналізу великих даних і підвищення конкурентоспроможності підприємств; підкреслюється зв'язок з цифровою трансформацією.
3	Мозговий Є.	Смарт-технології розглядаються як набір інформаційних систем і рішень, що змінюють бізнес-моделі і дають можливості для інновацій у підприємстві. (акцент – практичне впровадження в бізнесі).
4	Міжнародний науковий журнал KNUBA — «Смарт технології»	Журнал визначає «смарт-технології» як міждисциплінарну область: IoT, телекомунікації, III та ін., що застосовуються у промисловості й міській інфраструктурі. (акцент – технічно-інженерний).
5	Juliana King	Smart technology = інтеграція обчислювальної та телекомунікаційної складової в пристрої/системи, що здатні «думати», вчитися й адаптуватися; включає сенсори, софт та мережу для збору й обробки даних.
6	S. K. Sharma et al.	Смарт-технології охоплюють пристрої й системи, які збирають дані, здійснюють аналітику й забезпечують автономні/помічні рішення для поліпшення життя й оперативності ухвалення рішень. (науково-популярний огляд із прикладами).
7	K. Jakobsen et al. (літературний огляд, 2023, ScienceDirect)	Аналізуючи різні домени, автори визначають «smart technologies» як мультидоменну категорію (міста, енергетика, агро тощо), де ключові характеристики – інтеграція IoT, аналітика й сервісно-орієнтована архітектура.
8	IBM (інформаційна сторінка про IoT)	Визначення IoT як мережі пристроїв із сенсорами і підключенням – це базовий компонент смарт-рішень: смарт-технології часто інтерпретують через призму IoT + аналітика + хмара. (практичне корпоративне визначення).
9	Marian Ion George Carutasu	Смарт-технологічна система – інтегрована система для моніторингу й управління середовищем/системами з метою покращення діяльності людей і процесів; також аналізуються регуляторні виклики.
10	Твердохліб А.І.	У сфері освіти «смарт-технології» інтерпретують як комплекси апаратно-програмних рішень (smart-аудиторії, дистанційні платформи, IoT у школі) для підвищення якості навчання і персоналізації.

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12]

Аналіз поданих у таблиці трактувань поняття «смарт-технології» дає змогу зробити висновок, що попри різноманітність підходів, усі визначення об'єднує спільна ідея – смарт-технології є комплексом інтегрованих цифрових рішень, заснованих на взаємодії інтелектуальних пристроїв, даних та програмних систем. Українські автори здебільшого акцентують увагу на економічному, управлінському та прикладному аспектах: підвищенні

ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності підприємств, трансформації бізнес-моделей. Зарубіжні вчені та інституції частіше зосереджуються на *технологічній сутності* смарт-рішень – інтеграції IoT, сенсорних мереж, машинного навчання, сервісно-орієнтованих платформ та інтелектуальних систем управління.

Таким чином, смарт-технології можна визначити як *мультимодульні високотехнологічні системи*, що поєднують інтелектуальні апаратні засоби, цифрові платформи, аналітику даних і автоматизовані механізми прийняття рішень та можуть застосовуватися в різних сферах – від промисловості й міської інфраструктури до освіти та сервісної економіки. Різноманітність трактувань свідчить про міждисциплінарний характер цього поняття та широту його можливостей у контексті цифрової економіки.

Отже, смарт-технології охоплюють технологічний стек і підходи, що забезпечують автономну або напівавтономну обробку інформації та прийняття рішень на основі даних. На рисунку 1.1 наведено основні компоненти смарт-технологій.

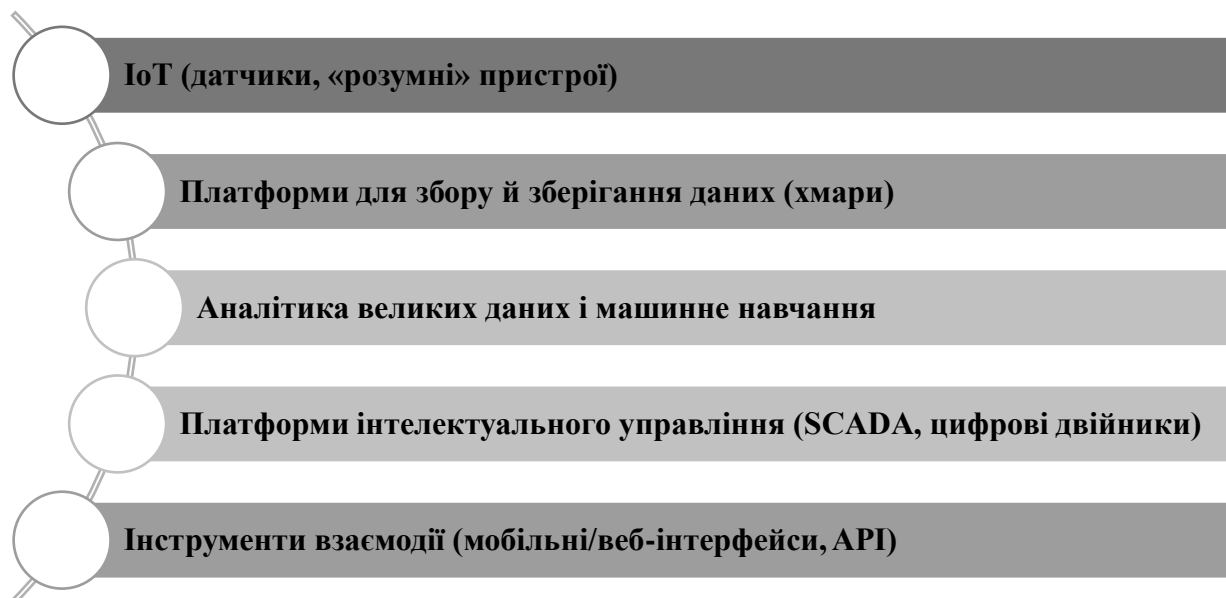


Рисунок 1.1 – Основні компоненти смарт-технологій

Джерело: складено автором

Поєднання цих компонентів дає змогу створювати «смарт-сервіси» (розумні логістичні ланцюги, енергетичні мережі з балансуванням попиту, інтелектуальні міські сервіси тощо).

Розвиток цифрової економіки сьогодні визначається здатністю суб'єктів господарювання, інституцій та громадян інтегрувати цифрові рішення у виробничі, управлінські та сервісні процеси. Смарт-технології у цьому контексті виступають фундаментальним каталізатором, який забезпечує трансформацію традиційних економічних моделей у високопродуктивні, даноцентричні та інноваційні системи. Їхнє впровадження дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створити принципово нові можливості для економічного розвитку та стабілізації, що є особливо актуальним для України в умовах війни.

У цифровій економіці смарт-технології виконують функцію підсилення продуктивності на всіх рівнях – від підприємств до органів місцевого самоврядування й інституцій підтримки бізнесу. Використання інтернету речей, штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових платформ забезпечує можливість точного моніторингу стану ресурсів, прогнозування ризиків, автоматизації рутинних операцій та прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних. Унаслідок цього економічні системи стають більш адаптивними, прозорими та здатними до швидкого реагування на зовнішні шоки. Особливого значення це набуває у воєнний період, коли швидкість та обґрунтованість рішень визначають сталість функціонування бізнесу і регіональних економічних екосистем.

Смарт-технології також сприяють формуванню нових бізнес-моделей, зокрема сервісно-орієнтованої економіки, цифрових платформ, електронної комерції, автоматизованих логістичних систем, а також моделей «цифрових двійників» для підприємств. Такі рішення забезпечують гнучкість та масштабованість навіть у критичних умовах, дозволяючи підприємствам переформатовувати свої операції, зменшувати витрати, оптимізувати ланцюги постачання та ефективніше управляти ризиками.

У цьому контексті особливу роль відіграють *регіональні торгово-промислові палати (ТПП)*, які виступають інституційними провайдерами бізнес-сервісів і каналами підтримки підприємців. Впровадження смарт-технологій у діяльність торгово-промислових палат здатне суттєво підвищити якість, швидкість і доступність наданих послуг. Зокрема, цифровізація таких процесів, як сертифікація зовнішньоекономічної діяльності, експертиза товарів, видача документів, консультаційні послуги або підтвердження формажорних обставин, дозволяє мінімізувати фізичний контакт, скоротити час обробки запитів і забезпечити безперебійність сервісів навіть за умов воєнних загроз.

Під час війни функціонування регіональних ТПП вимагає додаткової адаптивності – необхідності швидко переналаштовувати роботу, забезпечувати віддалений формат обслуговування, організовувати цифрові комунікаційні платформи для бізнесу та створювати електронні бази даних щодо партнерів, логістичних маршрутів, доступних виробничих потужностей і гуманітарних та комерційних вантажів. Смарт-рішення – такі як інтелектуальні CRM-системи, хмарні платформи документообігу, автоматизовані системи моніторингу звернень та цифрові системи верифікації документів – здатні суттєво зменшити навантаження на персонал і підвищити стійкість інституцій у періоди криз.

Крім того, застосування смарт-технологій у ТПП сприяє підвищенню довіри бізнесу, адже забезпечує прозорість, швидкість і надійність сервісів. У воєнний період це особливо важливо також для міжнародних партнерів, оскільки якісні цифрові рішення покращують процеси експорту та імпорту, спрощують отримання необхідних сертифікацій і сприяють інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості.

Роль смарт-технологій у цифровій економіці значно виходить за межі суто технологічної трансформації. Це – інструмент формування стійкості, економічної безпеки та адаптивності як окремих підприємств, так і цілих регіональних інституцій. Для торгово-промислових палат України смарт-

технології стають ключовою умовою модернізації сервісів, підтримки бізнесу в умовах невизначеності та збереження функціональності в умовах воєнних загроз. У перспективі їх ширше впровадження сприятиме відновленню регіональної економіки, посиленню конкурентоспроможності підприємств та інтеграції у глобальний цифровий ринок [13].

Упровадження смарт-технологій у різні сфери економіки та суспільного життя є ключовою умовою переходу до цифрової економіки, орієнтованої на дані, інноваційність та інтегровані системи управління. Вони забезпечують можливість оперативного прийняття рішень, підвищують ефективність бізнес-процесів, сприяють раціональному використанню ресурсів та створюють нові можливості для розвитку підприємств і регіонів. Однак поряд із значними перевагами застосування смарт-рішень супроводжується й низкою ризиків, що вимагають продуманої державної політики, інституційної підтримки, регіональних стратегій та наявності зрілих технологічних екосистем.

Особливої актуальності питання балансу між перевагами та ризиками набуває в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні під впливом війни. Необхідність забезпечення стійкості критичної інфраструктури, захищеності даних, безперебійності послуг, а також зменшення цифрової нерівності між регіонами робить смарт-технології одночасно інструментом розвитку й чинником потенційних загроз. У зв'язку з цим систематизація переваг і ризиків є важливим елементом формування стратегічного бачення щодо подальшого впровадження смарт-екосистем (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Переваги та ризики впровадження смарт-технологій

№	Переваги смарт-технологій	Ризики смарт-технологій
1	2	3
1	Підвищення ефективності та гнучкості виробництва й надання послуг (автоматизація, оптимізація процесів, адаптивні системи управління).	Загрози кібербезпеки (атаки на інфраструктуру, витоки даних, злам IoT-пристроїв).
2	Зниження операційних витрат завдяки автоматизації, прогнозній аналітиці та цифровим моделям процесів.	Централізація даних та надмірна залежність від великих цифрових платформ (vendor lock-in).
3	Покращення якості та доступності послуг у сфері охорони здоров'я, транспорту, енергетики, освіти та державного управління.	Посилення соціальної нерівності та розширення цифрового розриву між регіонами, установами та групами населення.
4	Можливість прийняття рішень на основі даних у режимі реального часу (real-time analytics), підвищення прозорості та контрольованості процесів.	Етичні дилеми та непрозорість алгоритмів (algorithmic bias, непрозорі моделі ШІ).

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
5	Створення нових бізнес-моделей (платформи, сервісно-орієнтовані моделі, цифрові двійники, інтелектуальні сервіси).	Ризик втрати частини робочих місць через автоматизацію рутинних функцій і необхідність перекваліфікації персоналу.
6	Підвищення стійкості та адаптивності бізнесу й регіональних економік у кризових умовах, зокрема під час війни (віддалене керування, цифрова взаємодія).	Обмеженість цифрової інфраструктури, нестача фінансування та нерівномірність впровадження технологій між регіонами.
7	Розширення можливостей для управління регіональними системами та інституціями, зокрема торгово-промисловими палатами (електронні сервіси, цифрові реєстри, автоматизація документообігу).	Недостатність нормативного регулювання та складність узгодження стандартів роботи цифрових систем на національному та регіональному рівнях.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [14]

Також в контексті цифрової економіки смарт-технології становлять якісно новий етап розвитку технічних та організаційних рішень, суттєво відмінний від традиційних технологічних підходів. Традиційні технології, як правило, ґрунтуються на послідовному виконанні операцій, жорсткій регламентації процесів, обмеженій здатності до адаптації та мінімальній взаємодії з даними. У таких системах домінує ручне керування, а автоматизація має переважно лінійний характер: вона оптимізує окремі елементи виробництва або сервісів, але не забезпечує їх комплексної інтеграції. Традиційні технологічні рішення функціонують за принципом «вхід-вихід», практично не маючи зворотного зв'язку в режимі реального часу, що обмежує можливості прогнозування, адаптації та інтелектуального управління.

Натомість смарт-технології формують зовсім іншу логіку організації виробничих і сервісних систем. Вони базуються на *інтелектуальній взаємодії пристроїв, використанні великих масивів даних, машинного навчання, цифрових платформ, IoT*, а також на здатності систем *самостійно реагувати на зміни середовища* та оптимізувати свої процеси. На відміну від традиційних рішень, смарт-технології не лише виконують задані функції, а й створюють нову цінність за допомогою аналітики, прогнозування та автономного прийняття рішень. Саме тому їх часто пов'язують з концепцією «інтелектуалізації» економічних процесів. В таблиці 1.3 наведено ключові відмінності між традиційними та смарт-технологіями.

Таблиця 1.3 – Розумні технології проти традиційних технологій: ключові відмінності

Функція	Розумні технології	Традиційні технології
Збір даних	Постійно збирають дані про навколишнє середовище та використання за допомогою датчиків	Обмежені або відсутні можливості збору даних
Підключення	Підключені до інших пристроїв, мереж та хмарних сервісів	Зазвичай працюють автономно без підключення до мережі
Прийняття рішень	Приймають автономні рішення на основі зібраних даних	Виконують задані інструкції без можливості приймати рішення
Адаптивність	Навчаються на шаблонах та адаптуються до змінних умов	Статична функціональність незалежно від умов
Взаємодія з користувачем	Часто пропонують голосове керування, віддалений доступ та персоналізацію	Зазвичай вимагають прямої фізичної взаємодії
Оновлення	Можуть отримувати оновлення програмного забезпечення для покращення функціональності	Фіксована функціональність протягом усього життєвого циклу продукту

Джерело: сформовано автором за матеріалами [6]

У цифровій економіці поняття та сутність смарт-технологій виявляються через їх здатність інтегрувати фізичні, цифрові та когнітивні компоненти в єдину інфраструктуру. Це означає, що смарт-системи не просто автоматизують операції, а формують *динамічну екосистему*, в якій інформаційні потоки стають ключовим ресурсом для управління. На відміну від традиційних технологій, орієнтованих на підвищення продуктивності шляхом механізації або цифровізації окремих блоків роботи, смарт-технології забезпечують *комплексну трансформацію бізнес-моделей*, включаючи прогнозну аналітику, персоналізовані сервіси, кіберфізичні системи та платформну взаємодію.

Крім того, відмінність між смарт- і традиційними технологіями виявляється на рівні економічних результатів: перші створюють передумови для появи мережових ефектів, нових ринків, інноваційних продуктів і сервісів. Традиційні технології можуть підвищувати ефективність наявних процесів, але вони не здатні настільки ж радикально впливати на структуру економіки та формувати нові механізми цінності.

Можемо стверджувати, що смарт-технології стають фундаментом нової соціально-економічної моделі, у якій дані та інтелектуальні системи виступають ключовими ресурсами розвитку. Їх повноцінне використання

потребує стратегічного бачення, інституційної узгодженості та комплексної державної політики, що створює умови для їхнього ефективного впровадження та масштабування. Саме так забезпечується трансформаційний потенціал цифрової економіки, а також формуються конкурентні переваги країни на глобальному ринку.

1.2. Цифрові сервіси ТПП у світі: кращі міжнародні практики

У сучасних умовах глобалізації та прискореної цифрової трансформації роль торгово-промислових палат (ТПП, chambers of commerce) істотно змінюється: від традиційного надання офлайн-послуг із видачі сертифікатів та консультацій – до проактивного цифрового супроводу бізнесу, відкриття платформних сервісів і посередництва в міжнародній торгівлі. Ця трансформація зумовлена необхідністю підвищити оперативність обслуговування експортерів та імпортерів, знизити транзакційні бар'єри та забезпечити стійкість регіональної інфраструктури підтримки бізнесу [15].

Цифровізація компетенцій палат і впровадження онлайн-сервісів стає критичною складовою їхньої релевантності для бізнесу. Світові мережі палат, зокрема ICC World Chambers Federation (WCF), розглядають цифрові сервіси як одну з ключових осей розвитку мережі, оскільки вони підвищують доступність сервісів для МСП, створюють стандартизовані інструменти для експорту та сприяють міжнародній взаємодії. Крім того, інструменти самооцінки та бенчмаркінгу допомагають палатам системно підходити до цифрової трансформації, визначати пріоритети та запозичувати перевірені рішення. В умовах воєнних викликів та швидко змінного ринкового середовища цифрові сервіси забезпечують безперервність сервісу та стійкість інституцій підтримки бізнесу [16].

Цифрові сервіси ТПП охоплюють широкий спектр функцій: від електронної видачі сертифікатів походження до цифрових консультативних платформ, інтегрованих CRM-систем, хмарних рішень для документообігу і

платформ для пов'язання попиту та пропозиції на регіональних ринках. У міжнародній практиці можна виділити такі ключові напрями, які наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Напрями цифрових сервісів ТПП у міжнародній практиці

№	Напрямок цифрових сервісів / функція	Короткий опис / призначення	Рівень
1	2	3	4
1	Електронні сертифікати та документообіг	Онлайн-оформлення та видача сертифікатів походження, торговельних документів, дозволів; скорочення часу на експорт/імпорт, зменшення бюрократії, підвищення прозорості	Глобальна практика, приклад – ТПП України (а також інші країни, які впроваджують e-cert)
2	Платформні сервіси та цифрові екосистеми для палат	Платформи для нетворкінгу, обміну інформацією, спільного доступу до подій, ресурсів, документації, кращих практик та стандартів	Глобальна мережа International Chamber of Commerce (ICC) / World Chambers Federation (WCF) – через сервіси як Chambers Connect
3	Інструменти оцінки та бенчмаркінгу діяльності палат	Аналітика, стандартизація, порівняння ефективності, виявлення найкращих практик, підвищення якості сервісів палат	Глобальна – через інструмент Chamber Benchmarking Tool від ICC/WCF
4	Цифрова підтримка МСП (capacity building, цифровізація бізнесу)	Надання консультацій, підтримки, цифрових рішень, допомога з адаптацією до онлайн-торгівлі, оформлення, експорту, документообігу – для малого і середнього бізнесу	Приклади міжнародних ініціатив, де ТПП у партнерстві з держструктурами підтримують МСП (зокрема у різних країнах, згідно з практиками палат)
5	Інтеграція з держсервісами, митними та реєстраційними системами	Автоматизація процедур митного оформлення, реєстрації, взаємодії з державними органами – що скорочує час і забезпечує ланцюги постачання	Приклади модернізації реєстрів і співпраці палат з державними / приватними партнерами на міжнародному рівні

Джерело: сформовано автором за матеріалами [17; 18; 19; 20]

Аналіз напрямів цифрових сервісів ТПП у міжнародній практиці демонструє, що сучасні палати дедалі більше орієнтуються на цифрову трансформацію всіх ключових процесів: від оформлення сертифікатів і документообігу до побудови платформних екосистем, підтримки МСП та інтеграції з державними сервісами. Ці сервіси спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та оперативності надання послуг, зниження

бюрократичних бар'єрів і створення умов для активної участі бізнесу у міжнародній торгівлі. Міжнародна практика підтверджує, що *успіх цифровізації палат залежить не лише від технічних рішень, а й від інтеграції з інституційними та державними механізмами*, а також від запровадження аналітики та бенчмаркінгу для постійного вдосконалення сервісів. Такий підхід дозволяє палатам стати ефективними платформами підтримки бізнесу та сприяє зміцненню економічної стійкості регіонів.

Британська мережа палат (British Chambers of Commerce, BCC) є однією з провідних інституцій підтримки бізнесу у світі, що об'єднує понад 50 регіональних палат, забезпечуючи комплексне обслуговування малих, середніх та великих підприємств. Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження *електронних сертифікатів походження (e-Certificates of Origin)* та супутніх онлайн-сервісів, що суттєво оптимізує процеси експорту та міжнародної торгівлі. Система e-Cert забезпечує автоматизовану обробку запитів на сертифікати походження, що дозволяє скоротити час оформлення документів із декількох днів до кількох годин. Крім того, інтеграція з онлайн-платформами митних і торговельних органів дозволяє зменшити кількість помилок, підвищує прозорість процедур і забезпечує оперативний контроль за дотриманням міжнародних стандартів документації. Сервіс також включає можливості для відстеження статусу запиту, зберігання електронних копій та інтеграції з корпоративними ERP- або CRM-системами підприємств, що підвищує ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

BCC надає *експертну підтримку* щодо митних процедур, класифікації товарів, тарифів та документального супроводу, що значно зменшує ризики для експортерів і сприяє більш стабільному доступу до міжнародних ринків. Система передбачає також інтеграцію з навчальними ресурсами та гайдлайнами, що допомагає підприємцям швидко освоювати вимоги зовнішньоекономічної діяльності та цифрові інструменти обслуговування.

На рисунку 1.2 згруповані елементи діяльності Британської мережі палат які можуть бути корисними для України.



Рисунок 1.2 – Британські елементи мережі палат,

які можуть бути корисними для українських ТПП

Джерело: сформовано автором за матеріалами [21]

Застосування таких практик дозволить українським торгово-промисловим палатам підвищити ефективність обслуговування експортерів, скоротити бюрократичні бар'єри та створити більш прозору та цифрово орієнтовану систему підтримки бізнесу [21].

Німецькі торгово-промислові палати (Industrie- und Handelskammer, ІНК), а також їх об'єднання ДІНК (Deutscher Industrie- und Handelskammertag), є яскравим прикладом системного підходу до цифровізації інституцій підтримки бізнесу. Основними напрямками їхньої діяльності є створення *регіональних цифрових хабів, розвиток платформ для бізнес-мереж та модернізація комерційних реєстрів*. Ці ініціативи спрямовані на підвищення інтеграції послуг, скорочення бюрократичних процедур та формування умов для ефективної платформної взаємодії між бізнесом, палатами та державними органами.

Цифрові хаби ІНК забезпечують підприємствам *доступ до*

централізованих реєстрів постачальників, аналітичних баз даних та навчальних ресурсів, а також дозволяють автоматизувати обмін документами та комунікацію з регіональними палатами та державними установами. Інтеграція з комерційними і митними реєстрами значно скорочує час оформлення процедур, підвищує прозорість і точність даних та забезпечує стабільність ланцюгів постачання.

Особливою рисою німецької моделі є *тісна співпраця з технологічними та науковими інститутами*, такими як Fraunhofer IESE, що дозволяє впроваджувати передові цифрові рішення, стандартизувати процеси та підвищувати кібербезпеку систем. Завдяки такому підходу палати не лише автоматизують рутинні операції, але й формують екосистему підтримки бізнесу, що поєднує державні, приватні та академічні ресурси. На рисунку 1.3 згруповані елементи діяльності Німецьких торгово-промислових палат які можуть бути корисними для України.



Рисунок 1.3 – Німецькі елементи торгово-промислових палат,

які можуть бути корисними для українських ТПП

Джерело: сформовано автором за матеріалами [22]

Реалізація подібних практик в Україні дозволить ТПП підвищити ефективність сервісів, скоротити бюрократичні бар'єри, створити прозору систему підтримки бізнесу та інтегруватися у міжнародні цифрові бізнес-екосистеми [22].

Сінгапурська модель цифровізації підтримки малого та середнього бізнесу (МСП) є однією з найбільш системних у світі, поєднуючи державну політику з активною участю торгово-промислових структур. Торгово-промислові палати та асоціації в Сінгапурі тісно співпрацюють з державними агентствами, такими як *Enterprise Singapore* та *Infocomm Media Development Authority (IMDA)*, створюючи єдину екосистему цифрової підтримки бізнесу.

Ключовими компонентами системи є:

1) *Go Digital Advisor* – інтерактивна платформа, що дозволяє МСП оцінити рівень готовності до цифровізації та отримати персоналізовані рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів, включно з автоматизацією бізнес-процесів, використанням хмарних сервісів та інтеграцією з електронними платформами для торгівлі;

2) *Digital Enterprise Blueprint* – стратегічний документ і комплексна політика, що визначає пріоритети цифрової трансформації МСП у країні. Blueprint охоплює навчальні програми, консультаційні сервіси, доступ до фінансування цифровізації, інструменти кіберзахисту та стандартизації процесів;

3) *Інтеграція з державними сервісами* – платформи для електронного документообігу, подачі звітності та взаємодії з митними й регуляторними органами. Це дозволяє значно скоротити час на оформлення бізнес-процедур, підвищує прозорість процесів і мінімізує ризики помилок;

4) *Навчання та capacity building* – програми цифрової грамотності для підприємців, онлайн-курси та воркшопи з впровадження сучасних технологій, включно з AI, аналітикою даних та кібербезпекою.

На рисунку 1.4 згруповані елементи діяльності Сінгапурських торгово-промислових структур які можуть бути корисними для України.



Рисунок 1.4 – Елементи Сінгапурських торгово-промислових структу,

які можуть бути корисними для українських ТПП

Джерело: сформовано автором за матеріалами [23]

Запозичення цих елементів дозволить українським торгово-промисловим палатам створити інтегровану цифрову екосистему підтримки МСП, підвищити ефективність сервісів, скоротити бюрократичні бар'єри та інтегрувати підприємства у міжнародні цифрові бізнес-платформи [23].

Міжнародна торгово-промислова спільнота, представлена *World Chambers Federation (WCF) nru International Chamber of Commerce (ICC)*, пропонує потужні інструменти цифрової підтримки та стандартизації роботи торгово-промислових палат у всьому світі. Серед ключових сервісів виділяються *Chamber Benchmarking Tool* та *Chambers Connect*, які спрямовані на підвищення ефективності, обмін кращими практиками та уніфікацію процесів обслуговування бізнесу.

Chamber Benchmarking Tool дозволяє палатам здійснювати *локальний та глобальний бенчмаркінг* діяльності, порівнювати ефективність сервісів, оцінювати стандарти обслуговування клієнтів та ідентифікувати прогалини у наданні послуг. Завдяки аналітичним показникам і структурованим

індикаторам, палати можуть адаптувати міжнародні стандарти під локальні умови та планувати цифрову трансформацію з урахуванням реальних потреб бізнесу.

Chambers Connect створює глобальну мережу для обміну практиками та досвідом між палатами різних країн. Платформа включає сертифікаційні інструменти, такі як *ATA Carnet* та *Certificates of Origin*, які стандартизують процеси міжнародної торгівлі та сприяють швидкому впровадженню перевірених рішень. Крім того, *Chambers Connect* забезпечує доступ до ресурсів з підвищення кваліфікації, вебінарів та навчальних матеріалів, що дозволяє палатам оперативно реагувати на зміни глобального бізнес-середовища.

На рисунку 1.5 згруповані елементи діяльності Міжнародної торгово-промислової спільноти які можуть бути корисними для України.

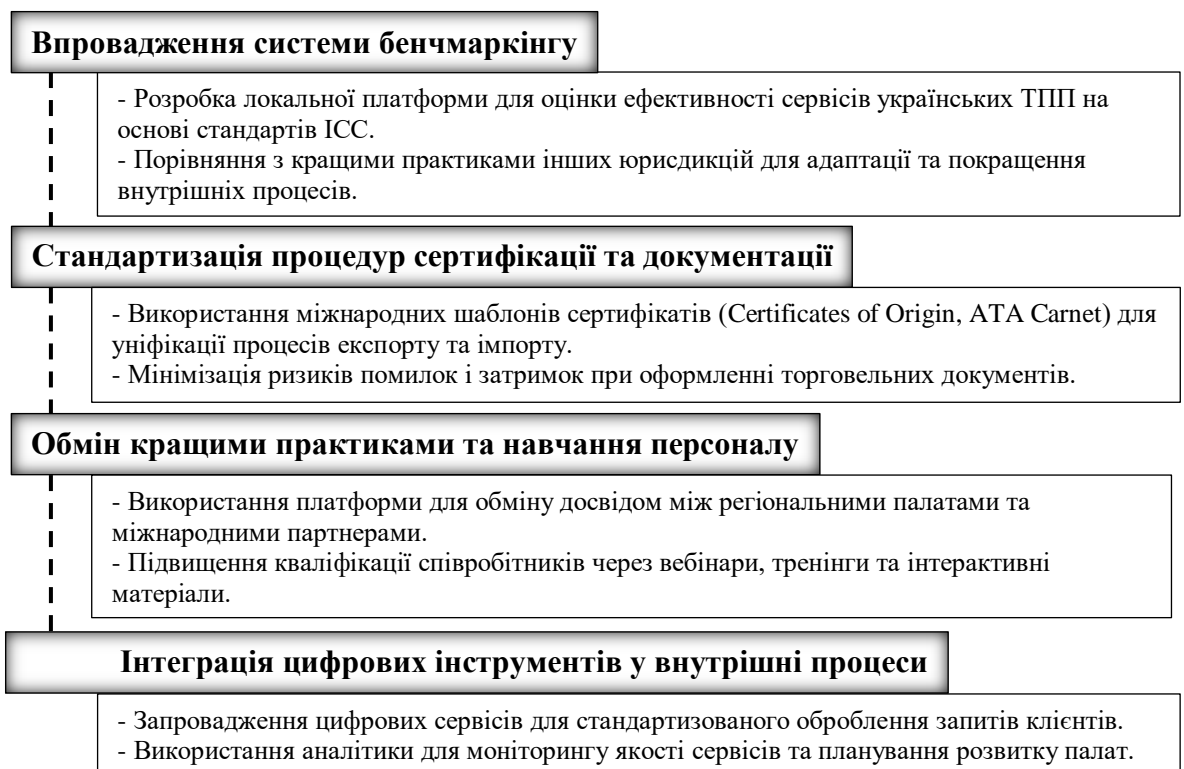


Рисунок 1.5 – Елементи Міжнародної торгово-промислової спільноти, які можуть бути корисними для українських ТПП

Джерело: сформовано автором за матеріалами [20; 24]

Реалізація цих елементів дозволить українським торгово-промисловим палатам підвищити стандарти обслуговування бізнесу, швидко впроваджувати

перевірені міжнародні практики та зміцнити позиції України у глобальних торговельних ланцюгах [20].

Аналіз міжнародних практик свідчить, що цифрові сервіси ТПП не обмежуються лише «перенесенням» традиційних процедур в онлайн; вони забезпечують трансформацію набору послуг палат – від процедурної підтримки експорту до побудови платформних екосистем для МСП. Ключовими чинниками успіху є: інтеграція з державними реєстрами та митними органами; фокус на цифровій підтримці МСП (capacity building); застосування стандартів і бенчмаркінгу; а також інституційна співпраця з технологічними партнерами.

1.3. Тенденції цифровізації бізнес-сервісів в Україні

Цифровізація бізнес-сервісів – один із ключових трендів, що формують нову реальність української економіки. Перехід бізнесу до цифрових рішень – від управління внутрішніми процесами до взаємодії з державними інституціями – вже не є опцією, а стає необхідністю. У контексті посиленої інтеграції з глобальними ринками, діджиталізації управління й логістики, а також підвищеної потреби в гнучкості й адаптивності – роль цифрових сервісів зростає.

Для України цифровізація – це не тільки шлях до підвищення конкурентоспроможності бізнесу, але й стратегічний напрям стабілізації та розвитку економіки, особливо в умовах соціальних та геополітичних викликів. Після 2022 року актуальність цифрових рішень значно зросла: вони допомагають бізнесу адаптуватися до змін, спрощують взаємодію із державними сервісами, підвищують ефективність і зменшують витрати. Державна ініціатива у сфері дигіталізації, підтримка бізнесу через цифрові сервіси й зростаюча готовність підприємців до нових форматів роботи – все це робить аналіз тенденцій цифровізації надзвичайно важливим для формування майбутньої економічної політики та бізнес-стратегій [25].

Цифровізація бізнес-сервісів – це процес впровадження інформаційних технологій, цифрових інструментів і платформ у бізнес-процеси, управління, облік, комунікації, логістику, документообіг та взаємодію з клієнтами або державою. В Україні цей процес набирає обертів, і серед головних трендів можна виокремити наступні, які наведено на рисунку 1.6.

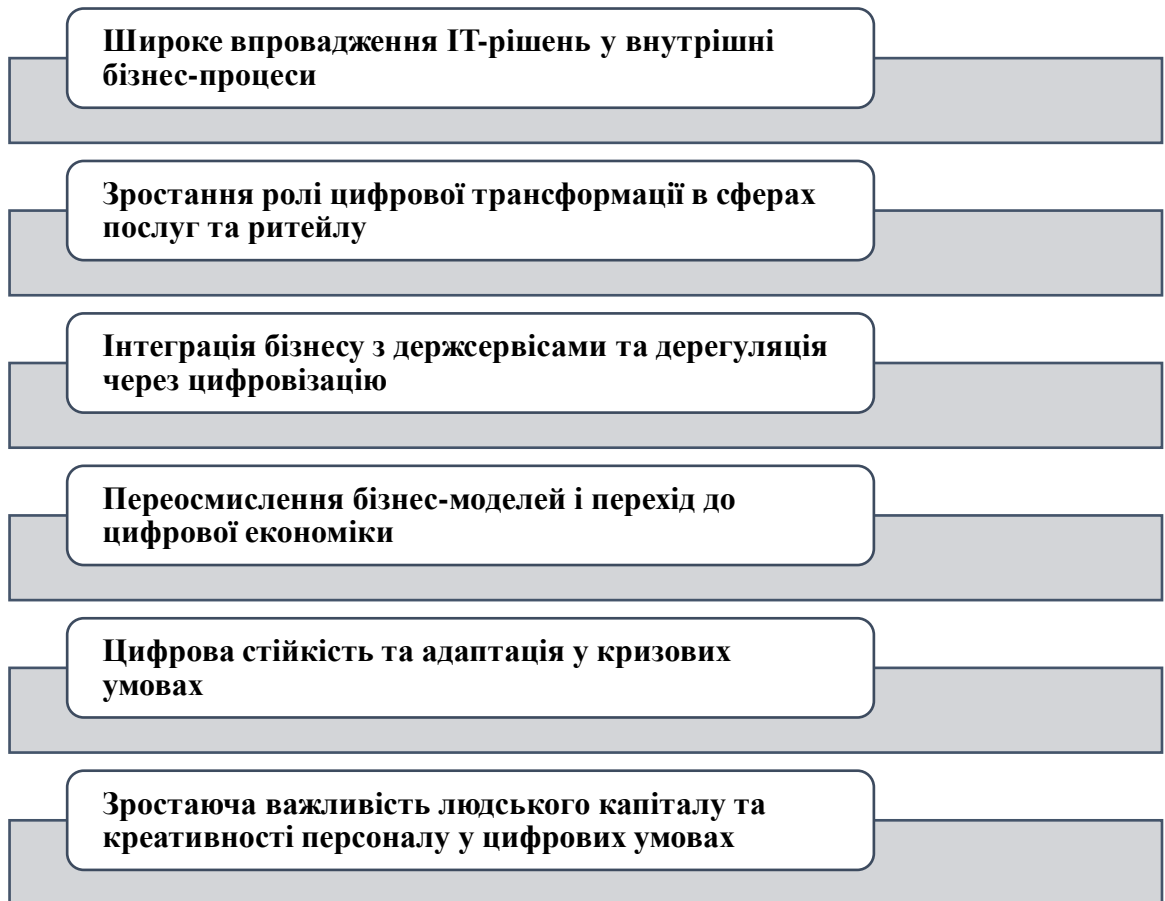


Рисунок 1.6 – Головні тренди цифровізації бізнес-сервісів

Джерело: складено автором

Широке впровадження інформаційних технологій у внутрішні бізнес-процеси українських компаній є одним із ключових напрямів цифровізації, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємств. Сучасні підприємства активно інтегрують CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє централізувати дані про клієнтів, відстежувати історію комунікацій та автоматизувати процеси продажів і обслуговування. Паралельно здійснюється перехід до хмарних рішень, які забезпечують доступ до даних та корпоративних ресурсів у режимі онлайн,

зменшують потребу у внутрішній IT-інфраструктурі та підвищують масштабованість бізнес-процесів.

Автоматизація обліку та звітності стає невід'ємним елементом сучасного управління, оскільки дозволяє скоротити час підготовки фінансових і управлінських звітів, мінімізувати людський фактор та ризик помилок, а також підвищує точність і оперативність аналітичних даних. Впровадження цифрового документообігу сприяє оптимізації потоків інформації всередині організації, зменшенню паперової бюрократії та прискоренню процесів узгодження рішень. На рисунку 1.7 представлено візуалізацію процесу цифрового документообігу та порівняльні характеристики з традиційним документообігом.



Рисунок 1.7 – Візуалізація переваг традиційного та цифрового документообігу в організаціях

Джерело: складено автором за матеріалами [26]

Інтеграція зазначених IT-інструментів створює більш гнучку, адаптивну та прозору організаційну структуру, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, підвищує продуктивність праці та оптимізує витрати, забезпечуючи конкурентні переваги в умовах цифрової економіки. Такі системні трансформації стають фундаментом для подальшої цифровізації інших бізнес-напрямів і розвитку інноваційних моделей управління [27].

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки сфери роздрібно́ї торгівлі та послуг переживають значну трансформацію завдяки активному впровадженню цифрових технологій. Бізнес все частіше використовує діджитал-інструменти, мобільні та веб-сервіси, що дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й суттєво розширити канали взаємодії з клієнтами. Зокрема, електронні канали комунікації, онлайн-платформи для замовлень та продажу, інтегровані системи управління ланцюгами постачання та логістичні цифрові рішення створюють нові можливості для охоплення більшої аудиторії, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Цифровізація бізнес-процесів у ритейлі і сфері послуг дозволяє скоротити операційні витрати, оптимізувати маршрути доставки, підвищити точність обліку та аналітики, а також забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Крім того, інтеграція електронних сервісів забезпечує підвищену зручність для клієнтів, дозволяючи здійснювати замовлення, оплату та комунікацію з компанією в режимі онлайн, що відповідає сучасним очікуванням споживачів щодо швидкості та доступності послуг.

Водночас цифровізація бізнес-процесів у роздрібній торгівлі (ритейлі) супроводжується низкою складнощів, пов'язаних з інтеграцією цифрових інструментів, зміною бізнес-моделей, необхідністю підвищення кваліфікації персоналу та забезпеченням кібербезпеки [28]. В таблиці 1.5 наведена систематизація основних викликів та практичних рішень, які дозволяють ритейлерам ефективно реалізувати стратегії цифровізації.

Таблиця 1.5 – Складнощі та рішення цифровізації бізнес-процесів у ритейлі

№	Складнощі цифровізації	Можливі рішення / інструменти
1	2	3
1	Високі витрати на впровадження IT-рішень та інтеграцію цифрових платформ	Використання хмарних сервісів, модульних рішень SaaS, поетапне впровадження для зменшення капітальних витрат
2	Недостатня цифрова компетентність персоналу	Проведення тренінгів, сертифікаційних програм, залучення консультантів з цифрової трансформації
3	Складність інтеграції існуючих систем з новими цифровими платформами	Використання API, платформ для інтеграції, ERP-систем, що підтримують модульну інтеграцію

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
4	Опір змінам та низька готовність до цифрових процесів	Створення внутрішніх комунікаційних стратегій, мотиваційних програм, залучення співробітників до процесу цифрової трансформації
5	Забезпечення кібербезпеки та захисту даних клієнтів	Впровадження систем інформаційної безпеки, двофакторної аутентифікації, шифрування даних, регулярні аудити та тестування систем
6	Неузгодженість даних та низька якість аналітики	Впровадження централізованих систем зберігання даних (Data Warehouse), систем бізнес-аналітики (BI), стандартизація процесів збору даних
7	Підвищені очікування клієнтів щодо персоналізації та швидкості обслуговування	Використання CRM-систем, AI-аналітики для персоналізованих пропозицій, чат-ботів та цифрових каналів комунікації

Джерело: складено автором

Отже, не зважаючи на складнощі, цифрова трансформація у сфері послуг та ритейлу не лише оптимізує внутрішні операційні процеси, а й створює нові бізнес-моделі та сервіси, підвищуючи ефективність, прозорість і клієнтоорієнтованість підприємств у сучасній економічній парадигмі.

Інтеграція бізнесу з державними сервісами та дерегуляція через цифровізацію є, також, одним із ключових напрямів модернізації економічного середовища в Україні. Завдяки державним ініціативам, реформам і впровадженню електронних платформ значна частина адміністративних процедур, таких як реєстрація підприємств, подача фінансової та статистичної звітності, отримання дозволів та ліцензій, легалізація діяльності та ведення обліку, переходить у цифрову площину. Це не лише скорочує часові витрати бізнесу, але й мінімізує бюрократичні бар'єри, зменшує кількість помилок у документації та підвищує прозорість взаємодії між державними органами та підприємствами.

Цифрові сервіси забезпечують інтеграцію різних державних реєстрів і платформ, що дозволяє підприємствам одночасно отримувати необхідні документи та послуги без потреби звертатися до різних інстанцій. Це створює ефективну екосистему електронного урядування, в якій бізнес може оперативнo та безпечно здійснювати комунікацію з органами влади. Крім того, цифровізація сприяє дерегуляції, оскільки автоматизовані системи контролю та обліку зменшують потребу у надмірному ручному нагляді та перевірках, тим самим створюючи сприятливі умови для розвитку малого і середнього

бізнесу [25]. На рисунку 1.8 представлені сфери цифровізації впроваджені в Україні на державному рівні.

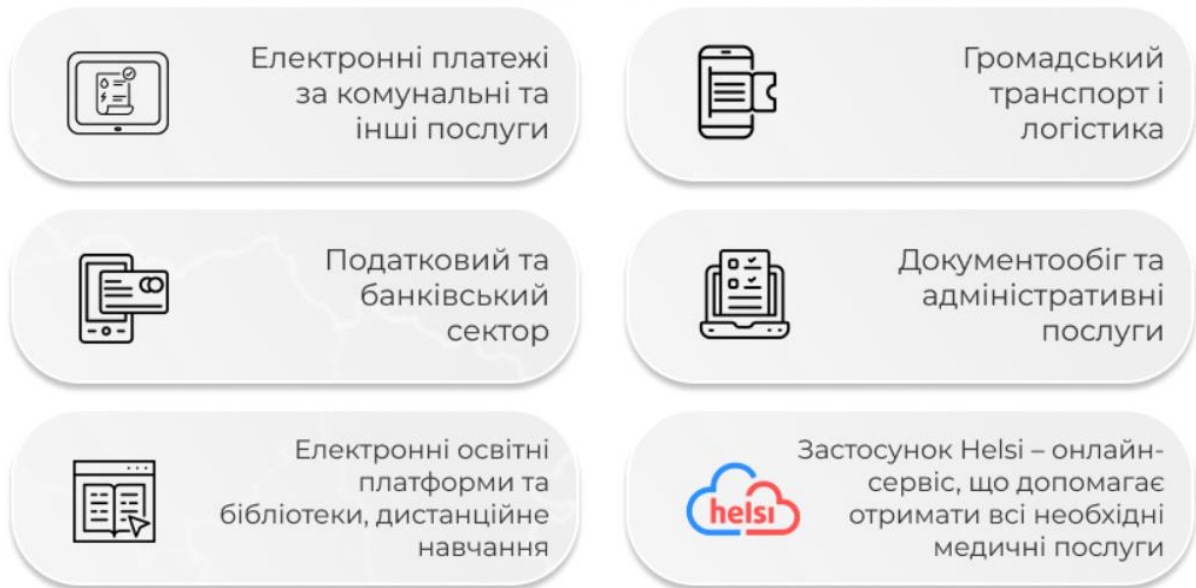


Рисунок 1.8 – Сфери цифровізації впроваджені на державному рівні

Джерело: складено автором за матеріалами [29]

У результаті, інтеграція бізнесу з держсервісами через цифрові платформи не лише підвищує ефективність і зручність адміністративних процедур, але й формує передумови для розвитку прозорої, конкурентної та гнучкої економіки, де підприємці можуть зосередитися на інноваціях і стратегічних цілях, а не на рутинних бюрократичних процесах.

Також цифровізація бізнесу стимулює глибоку трансформацію традиційних бізнес-моделей, змінюючи фундаментальні підходи до організації підприємницької діяльності та взаємодії з ринком. Підприємства починають переосмислювати способи взаємодії з клієнтами та партнерами, впроваджуючи цифрові канали комунікації, онлайн-сервіси та платформи для дистанційного обслуговування. Це дозволяє не лише розширити охоплення аудиторії, але й підвищити персоналізацію пропозицій, забезпечити гнучкість та оперативність у наданні послуг.

У сфері управління ланцюгами поставок цифровізація забезпечує інтеграцію та оптимізацію процесів закупівлі, виробництва, транспортування і логістики. Використання аналітичних платформ, систем прогнозування попиту та цифрових реєстрів постачальників сприяє підвищенню прозорості,

скороченню витрат і зниженню ризиків. Крім того, цифрові технології створюють основу для формування нових бізнес-моделей, таких як платформи, сервіси за підпискою, онлайн-маркетплейси та рішення на віддаленій основі, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкових умов [28]. Таким чином, перехід до цифрової економіки не обмежується впровадженням окремих технологій, а передбачає комплексну трансформацію бізнес-моделей, що спрямована на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємств.

У сучасних умовах, коли бізнес стикається з військовими, економічними та соціальними викликами, цифрові сервіси стають ключовим інструментом забезпечення стійкості та адаптивності підприємств. Використання онлайн-платформ, хмарних рішень, цифрового документообігу та систем віддаленого доступу дозволяє компаніям підтримувати функціональність, організовувати дистанційну роботу співробітників, забезпечувати безперервну комунікацію та ефективно управління фінансовими й інформаційними потоками. Така цифрова стійкість створює можливість для швидкого реагування на непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури, мінімізує операційні ризики та підвищує загальну гнучкість організаційних процесів, що є критично важливим у кризових умовах.

Водночас діджиталізація підкреслює зростаючу роль людського капіталу та креативності персоналу. Технологічна трансформація створює нові можливості для використання знань, інноваційних підходів та гнучких моделей роботи, що дозволяє адаптуватися до швидких змін на ринку та підтримувати конкурентоспроможність підприємства. Цифрові інструменти не замінюють людський фактор, а посилюють його значення: здатність співробітників приймати креативні рішення, генерувати нові ідеї та ефективно взаємодіяти у цифровому середовищі стає визначальною для успіху бізнесу. Інтеграція технологій та розвиток людського капіталу створює синергію, яка підвищує ефективність, інноваційність і стійкість підприємств у сучасній економіці [30].

Цифровізація бізнес-сервісів в Україні є багатовимірним та комплексним процесом, який охоплює різні рівні організаційної діяльності — від внутрішніх бізнес-процесів та моделей управління до взаємодії з державними структурами та клієнтами. Основні тенденції свідчать про те, що сучасний бізнес прагне до більшої гнучкості, ефективності, прозорості та адаптивності. Впровадження цифрових рішень дозволяє скоротити витрати, оптимізувати операційні процеси, підвищити якість наданих послуг, трансформувати бізнес-моделі та створити нові можливості для розвитку підприємств.

Водночас цифровізація є не лише технологічною модернізацією, а й глибинною трансформацією культури бізнесу, управлінських підходів та взаємодії з клієнтами, партнерами і державними органами. Вона формує передумови для переходу до цифрової, більш конкурентної та гнучкої економіки, де підприємства можуть ефективно реагувати на зміни ринку та підвищувати свій інноваційний потенціал.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають декілька ключових напрямів. По-перше, необхідно оцінювати ефективність цифровізації через кількісні та якісні дослідження впливу діджиталізації на продуктивність, витрати та конкурентоспроможність підприємств. По-друге, варто вивчати бар'єри впровадження цифрових рішень, включаючи технологічні, фінансові, кадрові та регуляторні перешкоди, що особливо актуально для малого і середнього бізнесу та регіональних підприємств. По-третє, важливо досліджувати соціальні наслідки цифровізації, зокрема її вплив на зайнятість, зміну професійної структури, вимоги до кваліфікації персоналу та проблеми цифрової нерівності. По-четверте, актуальним є розроблення політик і стратегій підтримки цифровізації, які б дозволяли державі, бізнес-асоціаціям та інститутам підтримки стимулювати цифрову трансформацію. І, нарешті, необхідно приділяти увагу безпеці та кіберризикам у цифровому бізнесі, забезпечуючи надійність, захист даних та стабільність цифрових сервісів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ КІРОВОГРАДСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТОРГОВО- ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ

2.1. Характеристика діяльності Кіровоградської РТПП: структура, напрями, послуги

Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата (КР ТПП) – недержавна організація, яка об'єднує суб'єктів підприємницької діяльності (фізичних та юридичних осіб), а також їх об'єднання. Історія палати розпочалася 29 січня 1992 року, коли було зареєстровано підприємство «Кіровоградзовнішсервіс». У 1995 році це підприємство трансформувалося в Кіровоградську регіональну торгово-промислову палату.

Основна мета палати – сприяння розвитку підприємництва, створення сучасної торгово-економічної, промислової та фінансової інфраструктури в регіоні, розвиток зовнішньоекономічних і науково-технічних зв'язків між підприємцями регіону та зарубіжжям, а також взаємодія бізнесу із органами державної влади. Організація виконує функції, характерні для бізнес-асоціації/торгово-промислової палати – підтримка, представництво, сервіс і сприяння бізнесу, як на регіональному, так і на міжнародному рівні.

За даними з офіційного сайту, КР ТПП має наступну організаційну структуру та підрозділи:

- президент – керівник палати;
- віце-президент – заступник керівника;
- приймальня – функціонує як початковий контакт для звернень підприємців / клієнтів;
- відділ сертифікації походження товарів – відповідає за оформлення сертифікаційних документів, необхідних для зовнішньоекономічної діяльності;

- сектор штрихового кодування (іноді: сектор GS1 / штрихове кодування) – займається присвоєнням штрих-/баркодів товарам;
- відділ експертизи та оцінки майна – надає експертні й оцінювальні послуги щодо майна;
- управління з питань юридичного забезпечення публічних закупівель – консулює та супроводжує процес публічних закупівель, допомагає з документацією, супроводом договорів, оскарженням результатів закупівель;
- юрисконсульт – надає правові консультації, супровід юридичних питань;
- інформаційно-навчальний центр – забезпечує інформаційні та навчальні послуги для підприємців, організовує семінари/тренінги, надає консультації;
- бухгалтерія – ведення бухгалтерського обліку, фінансових і звітних документів;
- відділ перекладів – забезпечує переклад документів (технічних, юридичних, товаросупровідних тощо), а також нотаріальне засвідчення перекладів і їх засвідчення печаткою КР ТПП.

Отже, структура КР ТПП охоплює як сервісні (адміністративні) підрозділи, так і функціональні – сертифікація, експертиза, штрихове кодування, юридичний супровід, переклади, інформаційно-освітню діяльність тощо. Це дає підстави стверджувати, що палата побудована за принципом багатофункціонального бізнес-хабу для підприємців.

КР ТПП надає широкий спектр послуг, орієнтованих на підтримку підприємців, підприємств і організацій – як на внутрішньому, так і на зовнішньоекономічному рівні. На рисунку 2.1 наведено основні напрямки діяльності та послуги.

Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата виконує ключові функції в інфраструктурі підтримки підприємництва регіону, забезпечуючи системний вплив на розвиток бізнес-середовища та підвищення його конкурентоспроможності. Як інституція, що об'єднує підприємців,

КРТПП формує платформу для взаємодії між представниками бізнесу, органами державної влади та міжнародними партнерами, створюючи умови для ефективного ведення господарської діяльності та підвищення рівня економічної активності в регіоні.

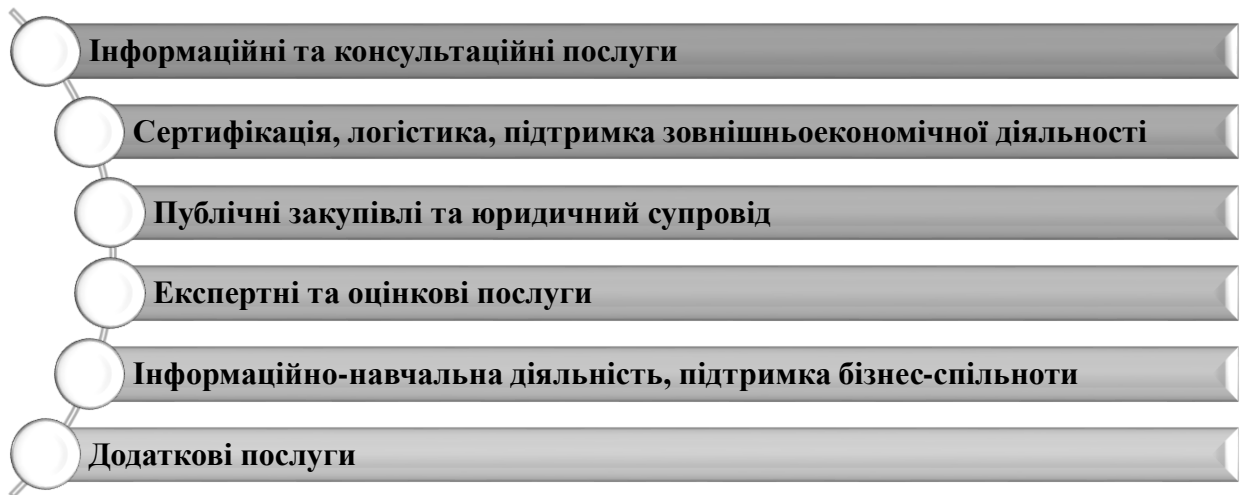


Рисунок 2.1 – Ключові послуги та напрямки діяльності КР ТПП

Джерело: складено за матеріалами [31]

Одним із найважливіших напрямів діяльності палати є сприяння виходу підприємств на зовнішні ринки. Завдяки сертифікації походження товарів, наданню інформації про кон'юнктуру зовнішньоторговельних ринків, перекладацьким та експертним послугам, палата суттєво знижує адміністративні та організаційні бар'єри, з якими стикаються експортери. КРТПП забезпечує підприємства необхідними документами міжнародного зразка, що підвищує їхню довіру серед іноземних контрагентів та спрощує процедури зовнішньоекономічної діяльності.

Важливою складовою діяльності є підвищення професійного та освітнього рівня підприємців. Інформаційно-навчальний центр палати регулярно проводить семінари, тренінги, консультаційні заходи, спрямовані на розвиток компетенцій бізнесу в питаннях управління, маркетингу, міжнародної торгівлі, змін у нормативно-правовій базі, цифровізації та інновацій. Така діяльність сприяє професіоналізації підприємницького середовища, адаптації бізнесу до ринку та відповідності сучасним викликам.

КРТПП також суттєво впливає на підвищення інвестиційної та

конкурентної привабливості регіону. Завдяки експертним, оціночним, довідково-аналітичним послугам і підтримці участі підприємств у міжнародних контактах палата сприяє формуванню позитивного іміджу Кіровоградщини як простору для ведення бізнесу. Інформування про регіональні можливості, налагодження партнерських відносин, участь у міжнародних виставково-ярмаркових заходах стимулюють інвестиційну активність і сприяють залученню нових ділових партнерів.

Важливою є і роль палати у спрощенні процедур документообігу, сертифікації та логістичних операцій. Надання якісних та оперативних послуг (штрихове кодування товарів, підготовка документів, юридичний супровід публічних закупівель) зменшує часові та фінансові витрати підприємств, підвищує ефективність операційної діяльності та дозволяє зосередитися на стратегічному розвитку.

Завдяки своїй структурі та комплексності сервісів КРТПП фактично виступає в ролі регіонального бізнес-хабу. Вона надає підтримку підприємцям на різних етапах становлення та розвитку бізнесу – від консультування початківців до забезпечення інструментів для виходу на глобальні ринки, участі в державних закупівлях, отримання якісної правової, експертної та аналітичної допомоги. Такий підхід забезпечує цілісність інфраструктури підтримки бізнесу та сприяє сталому розвитку підприємництва в регіоні.

Діяльність Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати здійснюється на основі розгалуженої системи нормативно-правових актів, які визначають правовий статус, повноваження, форми діяльності та взаємодію палати як з державними органами, так і з представниками бізнесу. До основних нормативних документів належать: Закон України “Про торгово-промислові палати в Україні” (1998 р.); Статут Кіровоградської РТПП; Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”; Митний кодекс України; Закон України “Про публічні закупівлі”; Накази, методичні рекомендації та регламенти Торгово-промислової палати України; Міжнародні правила і стандарти (GS1, ISO, ICC).

Таким чином, діяльність КРТПП ґрунтується на чіткій нормативній основі, що забезпечує прозорість, правову визначеність та високий рівень довіри до її послуг як з боку бізнесу, так і зі сторони державних і міжнародних партнерів.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності досліджуваної організації

Фінансово-економічний аналіз є ключовим інструментом для розуміння реального стану ресурсів організації та характеру їх змін у часі. Для Торгово-промислової палати м. Кропивницький таке дослідження дає можливість оцінити, як змінювалися її активи під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також визначити, наскільки ефективно формуються й використовуються наявні фінансові ресурси. Вивчення динаміки активів за п'ятирічний період дозволяє простежити не лише річні коливання, але й загальні тенденції розвитку, що мають важливе значення для подальшого стратегічного планування.

У цьому підрозділі розглянемо структуру активів та її трансформація у 2020–2024 рр., зробимо аналіз як необоротні, так і оборотні активи, включаючи зміни у дебіторській заборгованості, грошових коштах та інших статтях балансу тощо.

Для оцінювання змін у структурі та обсягах активів організації доцільно проаналізувати їх динаміку за п'ятирічний період, що дозволяє виявити ключові тенденції у формуванні фінансових ресурсів палати та визначити, які статті активів зазнавали найбільш суттєвих коливань.

Узагальнені дані щодо необоротних та оборотних активів подано у табл. 2.1 та графічно на рис. 2.2, що відображає послідовні зміни у 2020–2024 роках та слугує основою для подальшого аналітичного висновку щодо фінансового стану організації.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів Торгово-промислової палати м. Кропивницький за 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2020
	роки					
1. Необоротні активи						
Основні засоби	10 100.0	10 350.0	10 766.7	10 111.6	9 885.7	–214.3
Незавершені капітальні інвестиції	20.0	25.0	30.8	0.0	0.0	–20.0
Разом необоротні активи	10 120.0	10 375.0	10 797.5	10 111.6	9 885.7	–234.3
2. Оборотні активи						
Запаси	6.0	7.5	13.6	9.3	9.5	+3.5
Дебіторська заборгованість (товари, роботи)	150.0	170.0	198.1	257.8	319.3	+169.3
Інша поточна дебіторська заборгованість	8.0	10.0	13.0	203.0	165.6	+157.6
Грошові кошти	900.0	1 050.0	1 146.0	1 916.1	3 109.5	+2 209.5
Витрати майбутніх періодів	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Разом оборотні активи	1 064.0	1 237.5	1 370.7	2 287.7	3 434.9	+2 370.9
Баланс (актив)	11 184.0	11 612.5	12 168.2	12 399.3	13 320.6	+2 136.6

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі даних фінансової звітності Торгово-промислової палати м. Кропивницький

Аналіз даних табл. 2.1 дав змогу простежити як загальні тенденції зміни обсягу активів, так і трансформацію їх структури. Як бачимо, загальна вартість активів за досліджуваний період зросла з 11 184,0 тис. грн у 2020 р. до 13 320,6 тис. грн у 2024 р., тобто на 2 136,6 тис. грн, або приблизно на 19,1%, що свідчить про поступове нарощування ресурсного потенціалу палати, отже є позитивною передумовою для підтримання та розширення її діяльності в регіоні.

У структурі активів відбулися суттєві зрушення між необоротною та оборотною їх частинами. Необоротні активи впродовж 2020–2024 рр. демонструють незначну спадну динаміку: з 10 120,0 тис. грн у 2020 р. до 9 885,7 тис. грн у 2024 р., тобто їх обсяг скоротився на 234,3 тис. грн. Основну частку в цій групі становлять основні засоби, які також зменшилися на 214,3 тис. грн. Така тенденція може бути пов'язана як із природним зносом та амортизацією, так і з обмеженими інвестиційними можливостями організації в умовах підвищеної економічної невизначеності. Зникнення незавершених капітальних інвестицій у 2023–2024 рр. (з 20,0 тис. грн у 2020 р. до 0,0 тис. грн у 2024 р.) може свідчити про завершення раніше розпочатих проєктів або про перегляд інвестиційних пріоритетів на користь підтримки поточної діяльності

та ліквідності.

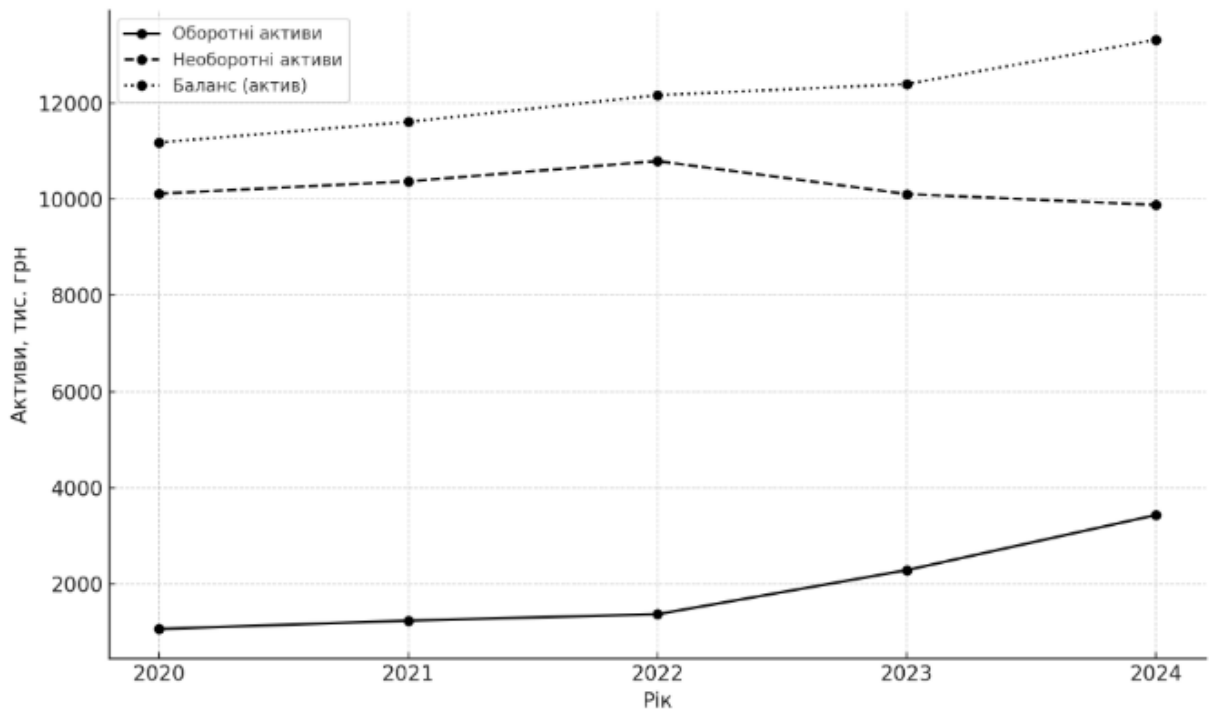


Рисунок 2.2 – Зміна структури активів Торгово-промислової палати м. Кропивницький у 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності Торгово-промислової палати м. Кропивницький

Натомість оборотні активи за п'ятирічний період зросли більш ніж утричі: з 1 064,0 тис. грн у 2020 р. до 3 434,9 тис. грн у 2024 р., тобто на 2 370,9 тис. грн. Якщо у 2020 р. їх частка в балансі становила близько 9–10%, то у 2024 р. вона перевищує чверть загальної вартості активів, що говорить про перерозподіл структури активів у бік більш ліквідних їх елементів, що підвищує здатність палати оперативно реагувати на поточні фінансові потреби та зовнішні виклики.

Найбільш помітні зміни відбулися за статтею «Грошові кошти», відбулось збільшення їх обсягу з 900,0 тис. грн у 2020 р. до 3 109,5 тис. грн у 2024 р., тобто на 2 209,5 тис. грн. Таке нарощування грошових ресурсів може свідчити про прагнення організації підтримувати достатній рівень ліквідності, створювати фінансову «подушку безпеки» та забезпечувати можливість своєчасного виконання зобов'язань перед контрагентами й персоналом. З одного боку, це позитивний сигнал щодо платоспроможності та фінансової

стійкості, з іншого – надмірне акумулювання коштів на рахунках за відсутності інвестиційних проєктів може вказувати на обережну, консервативну фінансову політику.

Дебіторська заборгованість також демонструє зростання. Заборгованість за товари, роботи, послуги підвищилася з 150,0 тис. грн у 2020 р. до 319,3 тис. грн у 2024 р., тобто більш ніж удвічі, що може відображати як розширення обсягів послуг, що надаються з відстрочкою платежу, так і певне зростання ризиків несвоєчасного погашення з боку контрагентів. Особливої уваги потребує динаміка іншої поточної дебіторської заборгованості: її обсяг зріс з 8,0 тис. грн у 2020 р. до 165,6 тис. грн у 2024 р., причому в окремі роки спостерігаються різкі стрибки. Подібна ситуація свідчить про розширення кола дебіторів та інструментів розрахунків, але водночас формує потребу в посиленні контролю за станом розрахунків і управлінням кредитним ризиком.

Запаси в структурі активів займають несуттєву частку та не здійснюють визначального впливу на загальний фінансовий стан палати, зростання за період з 6,0 тис. грн у 2020 р. до 9,5 тис. грн у 2024 р., відображає переважно операційні потреби, пов'язані з поточною діяльністю (канцелярські матеріали, друкована продукція тощо). Витрати майбутніх періодів упродовж усіх аналізованих років відсутні, що може свідчити про прагнення організації мінімізувати відстрочені витрати та відображати їх у складі поточних.

Після дослідження структури та динаміки активів доцільно проаналізувати джерела їх формування, тобто пасив балансу. Оцінювання власного капіталу та зобов'язань дозволяє визначити фінансову стійкість організації, ступінь залежності від позикових ресурсів та здатність забезпечувати стабільне функціонування у коротко- і довгостроковій перспективі. Аналіз пасиву є важливим етапом комплексного дослідження фінансового стану, оскільки він відображає, за рахунок яких ресурсів сформовано активи та як змінювалася структура фінансування протягом 2020–2024 років.

У табл. 2.2 та рис. 2.3 наведено динаміку власного капіталу,

довгострокових та поточних зобов'язань Торгово-промислової палати м. Кропивницький за п'ятирічний період, що дозволяє оцінити зміни у джерелах фінансування діяльності та визначити ключові тенденції, які впливали на формування пасиву балансу.

Таблиця 2.2 – Динаміка пасиву балансу Торгово-промислової палати м. Кропивницький за 2020–2024 рр. (тис. грн)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2020
	роки					
1. Власний капітал						
Нерозподілений прибуток	–400.0	–380.0	–346.6	–30.8	1 262.1	+1 662.1
Разом власний капітал	–400.0	–380.0	–346.6	–30.8	1 262.1	+1 662.1
2. Довгострокові зобов'язання						
Довгострокові зобов'язання	11 000.0	11 300.0	12 200.0	11 980.0	11 620.0	+620.0
3. Поточні зобов'язання						
Кредиторська заборгованість	80.0	100.0	86.0	251.4	89.4	+9.4
Розрахунки зі страхування	30.0	35.0	39.3	28.5	31.2	+1.2
Розрахунки з оплати праці	100.0	120.0	119.6	115.9	232.3	+132.3
Інші поточні зобов'язання	34.0	37.5	5.6	168.7	149.9	+115.9
Разом поточні зобов'язання	244.0	292.5	318.4	568.7	443.9	+199.9
Баланс (пасив)	11 184.0	11 612.5	12 168.2	12 399.3	13 326.0	+2 142.0

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі даних фінансової звітності Торгово-промислової палати м. Кропивницький

Динаміка пасиву балансу Кіровоградської РТПП за 2020–2024 рр. відображає суттєві зрушення у джерелах формування активів та загальній фінансовій моделі організації. Згідно з даними табл. 2.2 та рис. 2.3, структура фінансування упродовж аналізованого періоду характеризується поєднанням від'ємного власного капіталу у перші роки та домінуванням позикових ресурсів, що є типовим для неприбуткових установ. Водночас у 2024 році спостерігається кардинальна зміна фінансової ситуації, що свідчить про суттєве зміцнення капітальної бази.

Показники власного капіталу демонструють поступове скорочення від'ємного значення в 2020–2022 рр. (від –400,0 тис. грн у 2020 р. до –346,6 тис. грн у 2022 р.), що свідчить про тенденцію до зменшення дефіциту власних ресурсів. У 2023 році показник майже досягає нульового значення (30,8 тис. грн), а у 2024 році відображає стрімке зростання до 1 262,1 тис. грн. Позитивна

динаміка може бути зумовлена підвищенням фінансових результатів, додатковими надходженнями або переглядом підходів до формування фондів організації. Зростання власного капіталу на +1 662,1 тис. грн порівняно з 2020 роком є ключовим фактором підвищення фінансової стійкості.

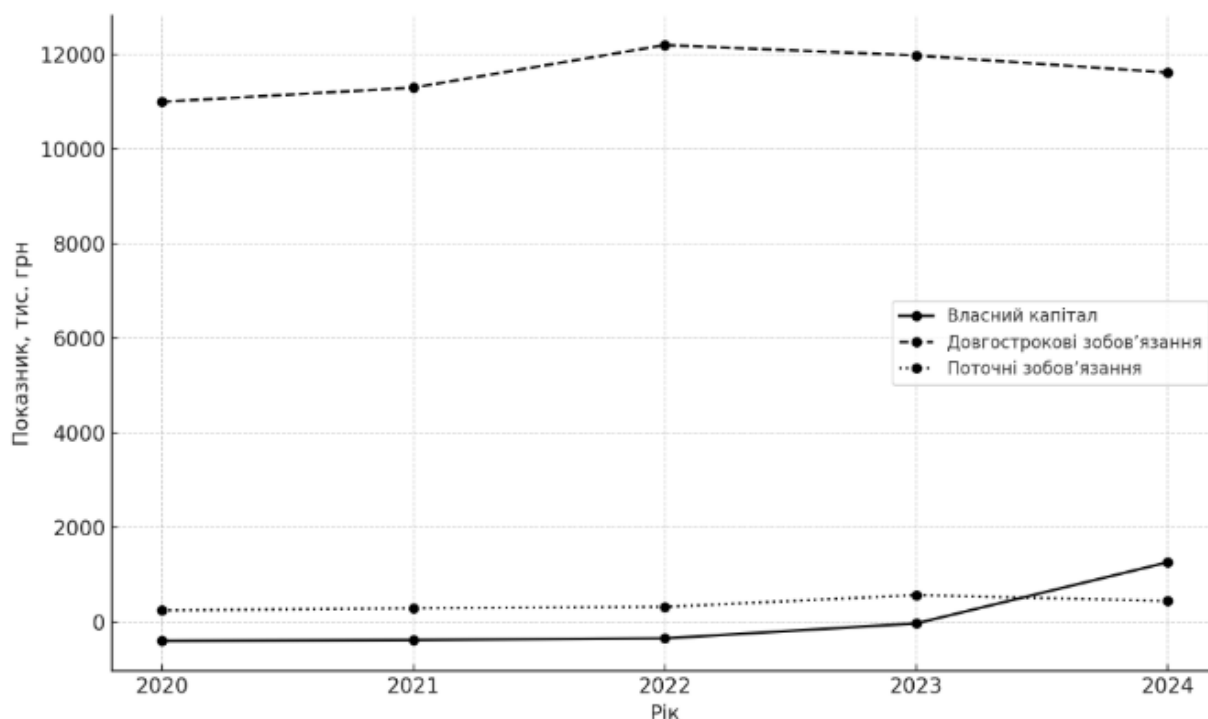


Рисунок 2.3 – Зміна співвідношення власного капіталу та зобов'язань у структурі пасиву Кіровоградської РТПП у 2020–2024 роках

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності Торгово-промислової палати м. Кропивницький

Довгострокові зобов'язання у структурі пасиву займають провідну частку, що є характерним для організацій, діяльність яких забезпечується стабільними зовнішніми ресурсами. У 2020–2022 роках їх обсяг зростає з 11 000,0 до 12 200,0 тис. грн, після чого демонструє певне зниження у 2023–2024 рр. До 11 620,0 тис. грн. Незважаючи на коливання, упродовж п'ятирічного періоду загальна зміна залишається позитивною (+620,0 тис. грн), що свідчить про достатню доступність довгострокових фінансових ресурсів та стабільність зовнішнього фінансування.

Поточні зобов'язання, на відміну від довгострокових, характеризуються більш вираженою волатильністю. Зростання їх обсягу з 244,0 тис. грн у 2020 р. до 318,4 тис. грн у 2022 р. вказує на підвищення обсягу поточних

розрахунків. Особливо помітним є стрибок у 2023 році до 568,7 тис. грн, що може бути пов'язано з короткостроковими зобов'язаннями за проєктами, господарськими контрактами або періодичними виплатами. У 2024 році величина поточних зобов'язань знижується до 443,9 тис. грн, зменшуючись порівняно з піковим значенням. Незважаючи на це, порівняно з 2020 роком їх обсяг зріс на 199,9 тис. грн, що свідчить про розширення масштабу поточної діяльності.

Аналіз окремих статей поточних зобов'язань демонструє різноспрямовані тенденції. Так, кредиторська заборгованість має нестійку динаміку та у 2024 році лише незначно перевищує рівень 2020 року (+9,4 тис. грн). Розрахунки зі страхування залишаються на відносно стабільному рівні (+1,2 тис. грн), що вказує на збалансованість витратного блоку. Натомість зобов'язання з оплати праці значно зросли (на +132,3 тис. грн), що може бути пов'язано з підвищенням фонду заробітної плати або залученням додаткового персоналу. Надзвичайно різким є підвищення показника «інші поточні зобов'язання», який збільшився з 34,0 тис. грн у 2020 р. до 149,9 тис. грн у 2024 р., що свідчить про розширення спектра фінансових операцій та збільшення короткострокових контрактних зобов'язань.

Важливим елементом є дослідження результатів господарської діяльності, які відображають ефективність використання ресурсів, динаміку доходів і витрат, а також здатність підприємства формувати прибуток (див. рис. 2.4). Аналіз фінансових результатів дозволяє виявити ключові чинники, що впливають на зміну рентабельності, визначити тенденції розвитку та оцінити загальну фінансову стабільність Кіровоградської РТПП упродовж досліджуваного періоду.

Загалом динаміка чистого доходу характеризується сталим зростанням упродовж усього досліджуваного періоду: від 5 800,0 тис. грн у 2020 р. до 10 499,4 тис. грн у 2024 р., що свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення обсягів надання послуг. Найінтенсивніше зростання доходу спостерігається у 2022–2023 рр., що може бути пов'язано з активізацією

операційної діяльності та зміною попиту на послуги палати.

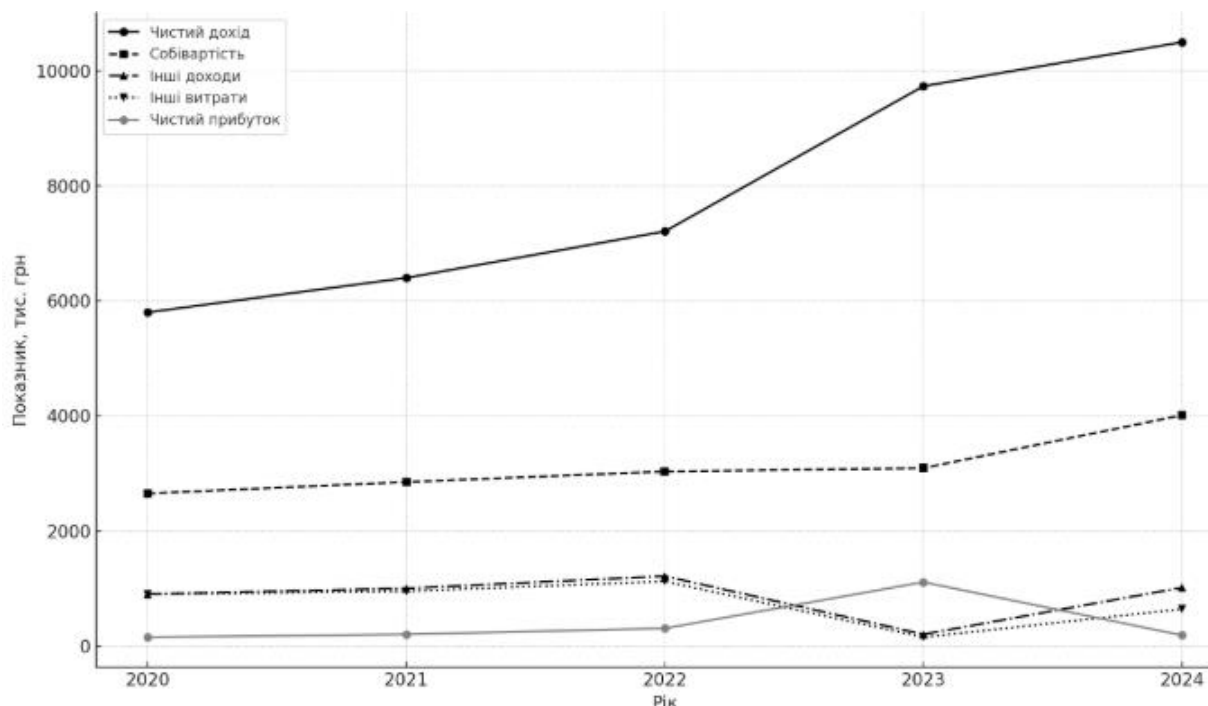


Рис. 2.4 – Динаміка основних фінансових результатів

Кіровоградської РТПП за 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності Торгово-промислової палати м. Кропивницький

Собівартість також демонструє тенденцію до поступового збільшення, однак темпи її приросту є значно більш стриманими порівняно з ростом доходу, що позитивно впливає на фінансовий результат, оскільки свідчить про відносно стабільну структуру витрат та можливість організації ефективно контролювати основні статті видатків. Різниця між чистим доходом і собівартістю у 2023 році досягає максимального значення, що забезпечує найвищий прибуток за весь період.

Інші доходи та інші витрати характеризуються більш волатильною динамікою. Пікові значення інших доходів у 2022 та 2024 рр. свідчать про наявність додаткових джерел надходжень, тоді як різке їх скорочення у 2023 році, ймовірно, пов'язане з одноразовими або специфічними факторами операційної діяльності. Інші витрати мають аналогічну нестійкість: у 2023 р. вони знижуються до мінімуму, що може свідчити про оптимізацію витрат або завершення окремих витратних напрямів.

Динаміка чистого прибутку є нерівномірною, так протягом 2020–2022 років він зростає поступово, а у 2023 році досягає пікового значення – 1108,7 тис. грн. На нашу думку, це результат одночасного поєднання декількох факторів: зростання доходу, скорочення інших витрат та підвищення результативності основної діяльності. Проте у 2024 році чистий прибуток зменшується до 184,2 тис. грн, що зумовлено зростанням собівартості та збільшенням інших витрат.

Узагальнюючи, можна зазначити, що у 2020–2024 рр. фінансові результати Кіровоградської РТПП демонструють переважно позитивну динаміку, хоча окремі показники мають коливальний характер. Зростання чистого доходу та контрольоване збільшення собівартості свідчать про стабільну операційну діяльність, тоді як волатильність інших доходів і витрат впливає на нерівномірність формування чистого прибутку. Попри такі зміни, загальна тенденція засвідчує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати фінансову результативність у довгостроковій перспективі.

Для об'єктивної характеристики фінансового розвитку організації необхідно оцінювати не лише зміни в структурі активів, пасивів та фінансових результатів, а й ті кількісні показники, які розкривають якість управління ресурсами. Фінансові коефіцієнти дозволяють перевести інформацію зі звітності в аналітичні оцінки, що відображають реальний стан підприємства та його здатність функціонувати в умовах змінного ринкового середовища.

Розрахунок цих показників дає змогу визначити, наскільки збалансованими є джерела фінансування, чи достатньо підприємству власного капіталу для забезпечення стабільності, а також чи спроможне воно вчасно виконувати свої короткострокові й довгострокові зобов'язання. Окрема увага приділяється аналізу оборотності — показникам, що демонструють інтенсивність використання активів та швидкість руху коштів, пов'язаних із розрахунками з контрагентами. Саме ці характеристики свідчать про оперативність та чіткість організаційних процесів.

Показники рентабельності дозволяють оцінити кінцеву результативність діяльності, адже вони відображають, наскільки ефективно підприємство перетворює отримані ресурси на фінансовий результат. Динаміка рентабельності є індикатором стратегічної ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності організації.

Комплексне представлення коефіцієнтів за 2020–2024 роки у табл. 2.3 дає змогу побачити взаємозв'язки між різними аспектами фінансово-господарської діяльності та сформуванню узагальнену оцінку фінансового стану Кіровоградської РТПП.

Таблиця 2.3 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
	роки				
Коефіцієнти фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	-0,0358	-0,0327	-0,0285	-0,0025	0,0947
Коефіцієнт фінансового левериджу	-28,11	-30,51	-36,12	-407,43	9,56
Коефіцієнт маневреності	26,30	28,30	32,15	329,30	-6,83
Коефіцієнти ліквідності					
Абсолютна ліквідність	0,662	0,217	0,470	0,872	5,061
Швидка ліквідність	0,880	0,397	0,648	0,980	5,201
Поточна ліквідність	4,36	4,23	4,30	4,02	7,74
Коефіцієнти ділової активності					
Оборотність активів	0,5186	0,5511	0,5924	0,7851	0,7882
Оборотність дебіторської заборгованості	109,43	121,44	127,82	158,54	169,35
Оборотність кредиторської заборгованості	33,13	28,50	35,27	12,30	44,87
Коефіцієнти рентабельності					
ROA (рентабельність активів)	0,0134	0,0172	0,0250	0,0894	0,0138
ROE (рентабельність власного капіталу)	-0,375	-0,526	-0,877	-35,997	0,146
ROS (рентабельність продажів)	0,0259	0,0313	0,0422	0,1139	0,0175

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності Торгово-промислової палати м. Кропивницький

Динаміка фінансових коефіцієнтів за п'ятирічний період демонструє суттєві зміни у структурі фінансування, платоспроможності та результативності діяльності Кіровоградської РТПП. Загалом показники вказують на складну, але поступово стабілізуючу тенденцію розвитку організації.

Показники фінансової стійкості свідчать про домінування позикових ресурсів у структурі капіталу протягом більшості років. Коефіцієнт автономії до 2023 року мав від'ємне значення, що свідчить про дефіцит власного

капіталу та залежність від зовнішніх зобов'язань. Лише у 2024 році коефіцієнт автономії переходить у позитивне значення (0,0947), що є ознакою часткового відновлення власного фінансового потенціалу. Водночас коефіцієнт фінансового левериджу у 2020–2023 рр. залишається надзвичайно високим, як результат низького власного капіталу, який суттєво підвищує співвідношення зобов'язань до власних ресурсів. Лише у 2024 році показник повертається до прийняттого рівня, що підтверджує зменшення фінансової залежності та певне вирівнювання структури капіталу.

Аналіз ліквідності засвідчує здатність організації забезпечувати платоспроможність на належному рівні. Увесь досліджуваний період коефіцієнт поточної ліквідності значно перевищує нормативне значення (коефіцієнт > 2), що свідчить про достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Водночас значення абсолютної та швидкої ліквідності коливаються, однак у 2024 році спостерігається стрімке зростання обох показників, зумовлене збільшенням обсягу грошових коштів, що вказує на підвищення мобільності активів і здатності організації швидко реагувати на фінансові потреби.

Показники ділової активності вказують на підвищення ефективності використання активів та покращення оборотності. Оборотність активів зростає з 0,5186 у 2020 році до 0,7882 у 2024 році, що свідчить про підвищення інтенсивності використання ресурсів та зростання масштабів діяльності. Оборотність дебіторської заборгованості протягом усього періоду залишається високою з подальшим зростанням, що вказує на ефективну політику розрахунків із клієнтами. Оборотність кредиторської заборгованості має нерівномірний характер: різке зниження у 2023 році свідчить про сповільнення розрахунків, однак у 2024 році показник повертається до високого рівня, що вказує на нормалізацію платіжної дисципліни.

Оцінка рентабельності відображає зміни у фінансових результатах діяльності. Найбільш сприятливим був 2023 рік, коли всі показники рентабельності досягли максимальних значень, що було зумовлено як

зростанням чистого доходу, так і мінімальними іншими витратами. Проте у 2024 році рентабельність різко знижується внаслідок зростання витрат і зменшення чистого прибутку. Особливо чутливим до цього є показник ROE, оскільки він залежить від обсягу власного капіталу, який у 2024 році щойно став позитивним.

У цілому розраховані показники демонструють, що Кіровоградська РТПП проходила період поступового фінансового відновлення. Попри тривалу залежність від позикових коштів та коливання рентабельності, організація зберігала платоспроможність і демонструвала покращення ресурсної віддачі. Позитивна динаміка активності та вирівнювання фінансової структури у 2024 році свідчать про наявність потенціалу для подальшої стабілізації та розвитку.

Незважаючи на досягнуті результати та позитивні зміни у фінансовому стані організації, сьогодні важливим чинником її подальшої конкурентоспроможності є рівень цифровізації сервісів та здатність впроваджувати сучасні технологічні рішення. Ефективність операційних процесів, комунікацій із клієнтами та якість послуг усе більше залежать від того, наскільки повно організація використовує потенціал цифрових інструментів.

Тому логічним продовженням фінансово-економічного аналізу є дослідження поточного рівня цифровізації Кіровоградської РТПП, визначення проблем, бар'єрів та обмежень, які стримують упровадження смарт-технологій.

Враховуючи швидку трансформацію ділового середовища та зростання вимог до оперативності сервісів, цифрові інструменти стають ключовим чинником підвищення ефективності роботи та розширення спектра послуг палати. Аналіз стану цифровізації дозволить окреслити, наскільки існуюча інфраструктура відповідає сучасним вимогам та які напрями потребують першочергової модернізації.

2.3. Аналіз поточного стану цифровізації сервісів КРТПП: проблеми та бар'єри впровадження смарт-технологій у роботі організації

Проведемо ґрунтовний аналітичний огляд поточного стану цифровізації сервісів Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) на підставі інформації, опублікованої на офіційному веб-порталі палати. Аналіз побудовано за такими вимірами: наявність цифрових сервісів і каналів комунікації; інтерактивність та доступність послуг онлайн; контент- і подієва активність; інтеграція з національними/міжнародними цифровими платформами; готовність і вузькі місця організаційної інфраструктури для впровадження смарт-рішень.

1) *Огляд наявних цифрових рішень та каналів.* Офіційний сайт КРТПП виконує функцію центра інформаційного і сервісного порталу: на сторінках представлені повний перелік послуг (юридичні послуги, сертифікація походження, штрихове кодування, переклади, публічні закупівлі, навчальний центр тощо), контактна інформація та анонси заходів, публікації й новини. Це дозволяє підприємцям отримувати оперативну інформацію про спектр сервісів і заходів онлайн. На сайті також містяться розгорнуті описи окремих послуг (наприклад, перекладацькі послуги) та контактні реквізити для замовлення, що полегшує доступ до інформації про послугу (рис. 2.5).

2) *Інтерактивність сервісів і можливість дистанційного замовлення.* Хоча веб-портал містить анонси онлайн-заходів (вебінари, онлайн-форум) і розміщує інформаційні матеріали, практична взаємодія клієнта з організацією (замовлення послуг, оформлення сертифікатів, оплата, реєстрація в персональному кабінеті) здійснюється переважно через телефонну та електронну пошту або особисте звернення. На сторінках послуг відсутні явні онлайн-форми для подачі заяв, електронні кабінети клієнта, інтегровані сервіси електронної оплати чи механізми видачі документів у цифровому вигляді із застосуванням кваліфікованого електронного підпису. Це означає, що функціонально сайт переважно інформаційний, а не транзакційний.





















НАШІ ПОСЛУГИ				
 ЮРИДИЧНІ ПОСЛУГИ	 ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ	 ТРЕТЕЙСЬКИЙ СУД	 ЦЕНТР МЕДІАЦІЇ	 ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ
 ЦЕНТР ІПБ	 ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ	 ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ	 НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР	 ПЕРЕКЛАДАЦЬКІ ПОСЛУГИ
 СЕРТИФІКАЦІЯ ПОХОДЖЕННЯ	 ЕКСПЕРТИЗА ТОВАРІВ	 ОЦІНКА МАЙНА	 ШТРИХОВЕ КОДУВАННЯ	 РЕЄСТРАЦІЯ ТОРГОВОЇ МАРКИ
 КАРНЕТИ АТА	 ІНФОРМАЦІЙНІ ПОСЛУГИ	 ВИСТАВКИ	 РЕКЛАМА І PR	 КОНФЕРЕНЦ-СЕРВІС

Рисунок 2.5 – Перелік окремо виділених послуг сайту

Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

Джерело: сформовано автором за матеріалами [31]

3) *Подієва й контент-активність як елемент цифрової присутності.* На головній сторінці систематично публікуються новини й анонси (включно з онлайн-подіями), ведеться журнал «Зовнішсервіс» та інформуються члени палати про заходи.

Наявність регулярних анонсів і онлайн-формату деяких заходів (вебінари) є позитивним маркером цифрової комунікації та дистанційного навчального наповнення. Водночас відсутність розроблених інтерактивних навчальних модулів, систем дистанційного навчання із автоматизованою реєстрацією і сертифікацією свідчить про обмежений рівень цифрової трансформації освітніх сервісів.

4) *Інтеграція з іншими цифровими платформами та стандартами.* Сайт інформує про міжнародні контакти палати та послуги, котрі потребують взаємодії з митними й експортними процедурами (сертифікація походження, карнет АТА, штрихове кодування). Проте на порталі не простежується технічна інтеграція з ключовими державними електронними сервісами (наприклад, системи «Дія», електронні сервіси митниці, електронні майданчики публічних закупівель) у вигляді АРІ-зв'язків або прямої автентифікації користувачів через електронні підписи. Відсутність таких інтеграцій ускладнює автоматичний обмін даними і робить процеси більш ручними та ресурсозатратними.

5) *Оцінка технічного й організаційного рівнів готовності.* Інформація на сайті свідчить про наявність структурованих відділів (сертифікація, переклади, експертиза, навчальний центр), що є базою для цифрових трансформацій. Водночас з огляду на відсутність відкритих онлайн-інструментів для замовлення й обробки послуг очевидні такі прогалини: відсутність CRM/ERP-системи зі зв'язком із сайтом; відсутність клієнтського порталу для відстеження статусу замовлень; мінімальна автоматизація рутинних операцій (електронне підписання сертифікатів, електронний документообіг). Це вказує на середній-нижчий рівень цифрової зрілості організації: сильна інформаційна присутність, але слабка транзакційна і інтеграційна складові.

б) *Позитивні цифрові практики, які вже використовуються.* Серед позитивних аспектів — регулярне інформування через сайт, використання формату онлайн-заходів (вебінари, онлайн-форум), наявність електронної пошти та телефонів для оперативного зв'язку, публікація профільних матеріалів і журналу (що підвищує інформаційну прозорість). Ці елементи створюють основу для подальшої цифрової еволюції палати та демонструють базову комунікаційну компетентність у середовищі онлайн.

На підставі виявлених фактів і типових перешкод, що зустрічаються в регіональних організаціях такого типу, можна виділити наступні ключові проблеми й бар'єри, зведений їх перелік наведено в таблиці 2.4.

Для того, щоб посилити цифрову спроможність і трансформувати інформаційний сайт у сервісну платформу, КРТПП варто розглянути такі кроки: поетапне впровадження CRM і клієнтського кабінету; створення онлайн-форм для замовлення послуг і реєстрації на події; інтеграція з державними сервісами через API (митниця, Дія, e-procurement); впровадження електронного підпису й механізмів видачі цифрових сертифікатів; навчальні програми для працівників і членів палати щодо цифрових навичок; формування плану інвестицій у кібербезпеку; створення аналітичних сервісів на базі даних і візуалізації (регіональні торгові панелі, моніторинг експортних

можливостей).

Таблиця 2.4 – Цифрові виклики на шляху до Smart-Палати: бар’єри трансформації Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

№	Основний бар’єр	Суть проблеми / прояви	Наслідки для діяльності палати
1	Нормативно-технічна невизначеність та слабка інтеграція з державними реєстрами	Відсутні готові бізнес-процеси для автоматичного обміну даними з державними електронними реєстрами (митниця, «Дія», податкові сервіси). Потреба узгоджувати формати даних та підтверджувати юридичну силу електронних документів.	Сповільнення оформлення сертифікатів, додаткові витрати часу та ресурсів, зниження конкурентності сервісів.
2	Технічна заборгованість та відсутність інтегрованих ІТ-систем	Немає CRM, клієнтського кабінету, систем електронної оплати та документообігу. Значна частина процесів виконується вручну.	Низька продуктивність, високий ризик помилок, обмежені можливості автоматизації та масштабування.
3	Кадрові та культурні бар’єри цифровізації	Необхідність володіння ІТ-компетенціями; опір змінам серед персоналу та клієнтів; дефіцит фахівців із цифрової трансформації.	Уповільнення впровадження цифрових сервісів, ризик неефективного використання нових технологій.
4	Фінансові обмеження	Впровадження CRM, систем електронного документообігу, кіберзахисту та інтеграція з державними АРІ потребує значних інвестицій.	Обмеження темпів цифровізації, відкладання запровадження смарт-сервісів.
5	Недостатній рівень кібербезпеки та захисту персональних даних	Потрібні додаткові інвестиції в безпечні ІТ-рішення, системи резервного копіювання, протоколи безпеки.	Ризики витоку даних, кібератак та втрати довіри клієнтів.
6	Нерівномірна цифрова готовність клієнтів	Не всі підприємці мають достатню цифрову грамотність або стабільний інтернет-доступ.	Зниження ефективності онлайн-сервісів, потреба у змішаних форматах роботи.
7	Відсутність інноваційних продуктів (AI, Big Data, цифрова аналітика)	Немає сучасних інструментів для ринкової аналітики, прогнозування, автоматизованих консультацій.	Обмежена аналітична цінність сервісів, втрата можливостей для підвищення конкурентності регіонального бізнесу.

Джерело: складено автором

Отже, поточний стан цифровізації КРТПП можна охарактеризувати як *інформаційно-зрілий, транзакційно – початковий*: сайт ефективно інформує і комунікує з аудиторією, публікує новини та проводить онлайн-заходи, але більшість операційних сервісів усе ще виконуються в офлайні або через електронну пошту/телефон. Перехід до моделі «smart chamber» вимагатиме цілеспрямованої інвестиційно-технічної роботи, кадрового розвитку та інтеграцій з екосистемою державних і міжнародних цифрових сервісів; подолання цих бар’єрів дозволить значно підвищити ефективність послуг палати, зменшити часові та транзакційні витрати підприємців і розширити можливості підтримки регіонального бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ У КІРОВОГРАДСЬКІЙ РТПП

3.1. Концепція цифрової трансформації діяльності РТПП

Необхідність розроблення Концепції цифрової трансформації діяльності Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) зумовлена стрімким переходом економіки України та світу до цифрового формату, що докорінно змінює механізми ведення бізнесу, форми комунікації та способи надання послуг. Сучасні підприємці очікують від інституцій бізнес-підтримки швидких, прозорих, зручних та технологічно інтегрованих сервісів. У цьому контексті ТПП як ключова організація, що забезпечує взаємодію бізнесу з державою та міжнародними партнерами, має адаптувати свої процеси до нових цифрових вимог.

Для КРТПП актуальність формування власної цифрової концепції зумовлена кількома факторами. По-перше, зростає попит на смарт-сервіси, що дозволяють підприємствам дистанційно отримувати експертні, сертифікаційні, консультаційні та інформаційно-аналітичні послуги. По-друге, конкуренція між інституціями бізнес-підтримки посилюється, і саме рівень цифрової зрілості визначає здатність організації залишатися актуальною та привабливою для клієнтів. По-третє, поява нових державних електронних платформ (Дія, е-митниця, е-податки, Prozorro) вимагає від палати інтеграції з ними для забезпечення швидкості, достовірності та юридичної чинності онлайн-операцій.

Кіровоградська ТПП сьогодні стоїть перед необхідністю модернізації внутрішніх процесів, усунення технічної заборгованості, підвищення цифрової компетентності персоналу та оптимізації взаємодії з підприємницьким середовищем. Без формалізованої стратегії цифрової трансформації такі зміни будуть несистемними, фрагментарними і не

принесуть очікуваного економічного ефекту.

Розроблення Концепції цифрової трансформації КРТПП є ключовим кроком до формування сучасної, ефективної, відкритої та технологічно спроможної інституції, здатної забезпечувати високоякісні сервіси, підтримувати бізнес у динамічних умовах ринку та сприяти розвитку регіональної економіки. Вона визначить стратегічні пріоритети, технологічні рішення та організаційні зміни, необхідні для переходу до нового формату діяльності – дійсно «смарт-палати» європейського зразка. Пропонуємо наступний шаблон концепції для КРТПП.

КОНЦЕПЦІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КІРОВОГРАДСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТПП

1. Вступні засади та обґрунтування потреби трансформації

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки інформаційні технології стають визначальним чинником підвищення ефективності бізнесу, формування конкурентних переваг та посилення міжнародної інтеграції. Регіональні торгово-промислові палати як інституції економічного розвитку відіграють ключову роль у забезпеченні підприємств доступом до якісних сервісів, експертних послуг, сертифікації, консультацій та аналітики. Для Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) цифрова трансформація є стратегічною необхідністю, зумовленою потребою модернізації сервісів, інтеграції в міжнародні цифрові платформи, підвищення швидкості обслуговування та створення нової цінності для суб'єктів малого та середнього підприємництва. Запровадження сучасних смарт-технологій дозволить Палаті стати центром інноваційної підтримки бізнесу регіону, перетворившись на повноцінний цифровий бізнес-хаб.

Запропонована Концепція визначає стратегічні орієнтири, ключові напрями, інструменти та етапи цифрової трансформації діяльності КРТПП, формуючи комплексне бачення розвитку організації відповідно до викликів цифрової епохи.

2. Мета і завдання цифрової трансформації

Мета Концепції: створення інтегрованої, сучасної, високотехнологічної та клієнтоорієнтованої системи надання послуг КРТПП на основі впровадження смарт-технологій, цифрових сервісів, автоматизації бізнес-процесів та інтелектуальної аналітики.

Основні завдання:

- цифровізація та автоматизація ключових бізнес-процесів Палати;
- переведення основних видів послуг у дистанційний онлайн-формат;
- забезпечення інтеграції сервісів КРТПП з національними електронними системами та реєстрами;
- створення інструментів самообслуговування клієнтів;
- розроблення інноваційних сервісів на основі штучного інтелекту, Big Data та системної аналітики;
- розвиток цифрових компетентностей персоналу та користувачів;
- формування надійної системи захисту інформації та управління даними;
- створення умов для формування цифрової бізнес-екосистеми регіону.

3. Принципи цифрової трансформації

Клієнтоорієнтованість – забезпечення максимального комфорту, швидкості та зручності для користувачів.

Безпаперовість – перехід до електронних форм взаємодії, документів і процесів.

Інтегрованість – сумісність цифрових сервісів КРТПП з державними електронними системами («Дія», митниця, податкова, e-procurement), міжнародними стандартами GS1, ICC, ISO.

Безпека та конфіденційність даних – відповідність нормам кіберзахисту, законодавства про захист даних.

Прозорість і підзвітність – автоматизованість і контрольованість процедур.

Інклюзивність – доступність сервісів для підприємств із різним рівнем цифрової грамотності.

Інноваційність – використання сучасних цифрових рішень: AI-ботів, аналітичних панелей, електронних кабінетів.

4. Ключові напрями цифрової трансформації КРТПП

4.1. Цифровізація сервісів Палати

Передбачається переведення більшості послуг у цифровий формат, зокрема:

- отримання сертифікатів походження товарів (електронна подача документів, онлайн-відстеження статусу, електронна видача);
- подання заявок на експертизу, довідки та експертні висновки;
- онлайн-консультації з публічних закупівель, юридичних питань, експорту та митного оформлення;
- подача документів на отримання штрихових кодів;
- отримання та завантаження перекладених документів онлайн;
- автоматизована реєстрація на семінари, тренінги та бізнес-заходи.

Кінцевий результат: створення «єдиного вікна» цифрового обслуговування підприємців.

4.2. Впровадження CRM-системи та цифрового управління процесами

CRM-система стане ядром ІТ-архітектури Палати, забезпечуючи:

- централізований облік клієнтської бази;
- управління послугами, зверненнями та транзакціями;
- автоматизоване нагадування про терміни дії сертифікатів та послуг;
- моніторинг ефективності роботи персоналу;
- формування внутрішньої та зовнішньої аналітики;
- прозорість і контроль виконання завдань.
- CRM сприятиме суттєвому скороченню витрат часу, підвищенню якості сервісів і стандартизації бізнес-процесів.

4.3. Створення «Особистого кабінету клієнта»

Електронний кабінет забезпечуватиме:

- подання заявок на всі види послуг онлайн;
- можливість завантаження документів;

- онлайн-оплату послуг;
- електронний документообіг;
- відстеження статусів замовлень у режимі реального часу;
- push-повідомлення та чат-підтримку;
- інтеграцію з месенджерами і сервісом «Дія».

Таким чином створюється зручний цифровий сервіс для підприємців регіону.

4.4. Інтеграція з державними електронними системами та міжнародними платформами

Ключові напрямки інтеграції:

- API-взаємодія з платформою «Дія», митними та податковими сервісами;
- використання системи електронних ключів (КЕП) для підписання документів;
- інтеграція з майданчиками публічних закупівель;
- підтягування даних з державних реєстрів для швидкої перевірки контрагентів;
- взаємодія з міжнародними системами GS1, ICC, ISO для сертифікації та ідентифікації товарів.

Це дозволить скоротити час отримання послуг та мінімізувати людський фактор.

4.5. Використання аналітики, Big Data та штучного інтелекту

Передбачено впровадження:

- аналітичних панелей (dashboard) для аналізу ринків, цін, зовнішньоекономічної діяльності;
- AI-консультанта для надання типових консультацій підприємцям;
- систем прогнозування ринків на основі великих даних;
- модулів оцінювання ризиків контрагентів;
- BI-інструментів для аналізу внутрішньої продуктивності Палати.

Такі рішення суттєво підвищать якість консультаційних та аналітичних

послуг.

4.6. Підвищення цифрової компетентності персоналу та клієнтів

Передбачається проведення:

- внутрішніх тренінгів з використання CRM, електронного документообігу, кібербезпеки;
- освітніх програм для підприємців із питань цифрового експорту, онлайн-сертифікації, цифрових інструментів розвитку бізнесу;
- тематичних вебінарів та інтерактивних навчальних курсів.

4.7. Кібербезпека та захист даних

Ключові елементи безпеки:

- політика інформаційної безпеки;
- багатофакторна автентифікація;
- регулярне резервне копіювання;
- контроль доступу до даних;
- аудит інформаційних систем та технічних процесів.

Надійний рівень кіберзахисту є фундаментом функціонування цифрових сервісів.

5. Етапи реалізації Концепції представлені у вигляді таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Етапи реалізації Концепції цифрової трансформації Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

Етап	Трива-лість	Основний зміст робіт	Ключові результати
1	2	3	4
Етап 1. Підготовчий	0–6 місяців	- Проведення аудиту цифрової готовності та опис чинних бізнес-процесів - Формування цифрової дорожньої карти - Визначення технічних вимог до майбутніх систем - Вибір CRM та платформи «електронного кабінету» - Визначення бюджету, пошук партнерів і донорів	- Стартова модель цифрової зрілості - Оцифрована карта процесів - Узгоджені технічні вимоги - Обрані технологічні рішення - Підготовлений бюджет і план впровадження
Етап 2. Технологічне впровадження	6–18 місяців	- Впровадження та налаштування CRM - Перехід на електронний документообіг - Запуск «особистого кабінету» клієнта - Цифровізація ключових сервісів (експертизи, сертифікації, довідки, консультації) - Інтеграція з державними е-системами (Дія, е-митниця, податкові кабінети)	- Електронні сервіси доступні онлайн - Скорочення часу опрацювання заявок - Автоматизація документообігу - Підвищення прозорості та зручності сервісів - Інтегровані інформаційні потоки

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Етап 3. Інноваційний розвиток	18–36 місяців	- Впровадження AI-консультанта для підприємців - Запуск аналітичних панелей, модулів Big Data - Автоматизація міжнародної взаємодії та електронних бізнес-місій - Розвиток цифрового маркетингу та персоналізованих сервісів	- Інтелектуальні сервіси на основі ШІ - Дані в реальному часі для бізнес-аналізу - Підвищення глобальної інтеграції палати - Зростання клієнтського досвіду та охоплення
Етап 4. Оцінювання результатів	Постійно	- Моніторинг КРІ цифрової трансформації - Щорічний аудит цифрових сервісів - Опитування клієнтів, аналіз зворотного зв'язку - Коригування цифрової стратегії та планів	- Система контролю якості цифрових сервісів - Актуалізована стратегія розвитку - Постійне вдосконалення послуг - Зростання ефективності та задоволеності клієнтів

Джерело: складено автором

6. Очікувані результати реалізації Концепції

- 1) Зростання ефективності роботи Палати на 30–50% за рахунок автоматизації процесів.
- 2) Скорочення часу надання послуг (сертифікати, довідки, переклади, експертиза).
- 3) Розширення клієнтської бази та підвищення числа членів Палати через цифрові канали.
- 4) Створення сучасної цифрової бізнес-платформи, орієнтованої на потреби МСП.
- 5) Підвищення інвестиційної та експортної привабливості регіону.
- 6) Зміцнення міжнародної репутації КРТПП як інноваційної та технологічної інституції.
- 7) Формування фундаменту для довгострокового розвитку цифрових сервісів.

Реалізація Концепції цифрової трансформації КРТПП дозволить перетворити Палату на сучасний центр підтримки підприємництва, який поєднує онлайн-сервіси, аналітику, автоматизовані процедури та інноваційні цифрові рішення. Цифрова модернізація забезпечить новий рівень якості, швидкості та прозорості сервісів, сприятиме розвитку бізнес-екосистеми регіону та формуватиме конкурентні переваги Кіровоградщини в умовах

глобальної цифрової економіки.

3.2. Розроблення та впровадження смарт-сервісів для підприємців

Організація процесу розроблення та впровадження смарт-сервісів у Кіровоградській регіональній торгово-промисловій палаті є необхідною умовою модернізації її діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств регіону. В умовах зростаючої цифровізації економіки та трансформації бізнес-моделей ефективність роботи підприємців значною мірою залежить від доступності сучасних інструментів взаємодії з інституціями підтримки бізнесу. Оскільки Палата вже надає широкий спектр інформаційно-аналітичних, експертних, сертифікаційних і консультаційних послуг, створення смарт-сервісів дає можливість якісно оновити ці процеси, забезпечити їхню оперативність, прозорість і зручність, а також оптимізувати внутрішню діяльність самої організації.

Цілі та підходи до впровадження смарт-сервісів полягають у забезпеченні максимальної доступності та швидкості отримання послуг для підприємств регіону шляхом переходу до онлайн-каналів і мобільних рішень, які дозволяють бізнесу взаємодіяти з Палатою без територіальних та часових обмежень. Важливо також трансформувати паперові й адміністративні процедури в автоматизовані, прозорі та вимірювані цифрові сервіси, що скоротить тривалість обробки запитів, мінімізує людський чинник та забезпечить контроль якості на кожному етапі. Крім того, цифровізація сприятиме підвищенню ефективності самої Палати: зменшення обсягу рутинної операційної роботи дозволить працівникам зосередитися на змістовних консультаціях, супроводі експортних операцій, розвитку проєктів та поглибленні партнерських відносин з бізнесом. У комплексі такі підходи формують фундамент для створення сучасної, клієнтоорієнтованої та масштабованої системи підтримки підприємництва, що відповідає потребам регіону та викликам сучасного економічного середовища.

В таблиці 3.2 подано структуровані дані, що відображають ключові етапи організації процесу розроблення та впровадження смарт-сервісів у Кіровоградській регіональній ТПП. Фактично мова іде про розробку дорожньої карти цифрової трансформації Кіровоградської ТПП: від задуму до смарт-сервісів. Кожен блок розкриває зміст необхідних дій, відповідає логіці сучасних підходів до цифрової трансформації та забезпечує цілісність переходу від стратегічного планування до практичного запуску й масштабування інноваційних сервісів для підприємців.

Таблиця 3.2 – Ключові кроки процесу розроблення та впровадження смарт-сервісів

Етап 1	Зміст та розгорнутий опис дій 2
А. Стратегія і підготовка	<p>Формування робочої групи «Smart-ТПП»: створення міжфункціональної команди, до якої входять ІТ-фахівці, продуктивний менеджер, представники основних сервісних відділів, юрист, а також представники бізнес-спільноти та членів Палати. Така команда забезпечує комплексність рішень і відображення реальних потреб підприємців.</p> <p>Аудит послуг Кіровоградської ТПП: систематичне виявлення та опис усіх наявних послуг, включно з онлайн і офлайн процесами, тривалістю процедур, вимогами щодо підписів і печаток. Використовуються дані офіційного сайту та внутрішні реєстри для визначення точок цифровізації.</p> <p>Опитування підприємств: проведення онлайн-опитувальників, глибинних інтерв'ю та фокус-груп для з'ясування актуальних потреб і пріоритетності сервісів. Це дозволяє ранжувати майбутні продукти за очікуваною користю для бізнесу.</p>
В. Продуктова розробка (Agile)	<p>Визначення MVP: формування мінімально життєздатної версії кожного смарт-сервісу, яка містить ключові функції, необхідні для початку використання бізнесом.</p> <p>Прототипування та тестування: розроблення інтерактивних прототипів, їх перевірка на фокус-групах із підприємців, оцінка зручності, зрозумілості та цінності. Подальші ітерації дозволяють швидко вдосконалювати рішення.</p> <p>Інтеграція з внутрішніми та зовнішніми системами: узгодження майбутніх сервісів з існуючими процесами Палати, а також із банківськими партнерами, митними й експортними структурами, електронними реєстрами та зовнішніми інформаційними системами.</p>

Продовження таблиці 3.2

1	2
С. Технічні вимоги і архітектура	<p>Єдиний клієнтський портал (SSO): створення централізованої онлайн-платформи, де всі сервіси об'єднані спільною авторизацією, що підвищує зручність і безпеку користувачів.</p> <p>API-інтеграції: розроблення гнучких API-шарів для взаємодії зі зовнішніми установами – державними реєстрами, банками, митницею, платіжними сервісами – для автоматизації й прискорення процедур.</p> <p>Аналітика та ВІ: впровадження систем для збору, оброблення й візуалізації статистики використання сервісів, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення.</p> <p>Безпека даних: забезпечення захисту інформації через шифрування, регулярні резервні копії, контроль доступу та відповідність нормам щодо обробки персональних даних.</p>
D. Запуск, масштабування, підтримка	<p>Пілотне впровадження 1–2 сервісів: запуск у тестовому режимі найбільш затребуваних рішень із подальшим збором відгуків користувачів та коригуванням функціоналу.</p> <p>Створення центру підтримки: запуск чат-бота, організація роботи операторів, підготовка інструкцій та відеоматеріалів для користувачів; забезпечення оперативної допомоги підприємцям.</p> <p>План навчання персоналу: проведення тренінгів і навчальних сесій для співробітників Палати, роз'яснення принципів роботи нових сервісів та способів їх ефективного використання.</p>

Джерело: складено автором

Можна стверджувати, що запропонований процес формує цілісну та логічну модель впровадження смарт-сервісів у Кіровоградській ТПП – від стратегічної підготовки до практичної реалізації й масштабування. Така послідовність дій забезпечує системність цифрової трансформації, мінімізує ризики, враховує реальні потреби підприємців та створює умови для підвищення ефективності роботи Палати. У результаті організація отримує структурований, передбачуваний і керований механізм оновлення своїх послуг, що сприятиме розвитку бізнес-середовища регіону та підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств.

На основі наявних напрямів діяльності Палати (інформаційні послуги, підтвердження документів, підтримка експорту, митні брокерські послуги тощо) в таблиці 3.3 запропоновано набір сервісів, які перетворюють їх у *SMART* – цифрові, аналітичні, автоматизовані, реєстр-орієнтовані та тестовані.

Таблиця 3.3 – «Смарт-рішення для цифрової трансформації Кіровоградської РТПП»

Сервіс	Опис та функціонал	Очікувані переваги для Палати та бізнесу
А. Єдиний «Портал членства та послуг» (веб + мобільний)	Особистий кабінет підприємства; онлайн-реєстрація; оплата членських внесків; запис на заходи; історія заявок і документів.	Підвищення оперативності обслуговування; автоматизація платежів; зменшення адміністративних витрат; прозора взаємодія з клієнтами.
В. Електронні сертифікати та документи (е-підпис, е-печатки)	Онлайн-заявки на засвідчення комерційних документів; автоматичне формування та видача цифрових документів, придатних для міжнародного використання.	Прискорення документообігу; зменшення кількості паперових процесів; підвищення прийнятності документів для іноземних партнерів.
С. Онлайн-подача та трекінг АТА Carnet, митних та брокерських заявок	Електронні форми; автоматичні перевірки комплектності; трекінг статусу; повідомлення про етапи обробки.	Значне скорочення часу оформлення; мінімізація помилок; підвищення зручності роботи для експортерів.
Д. Інтелектуальний чат-бот / юридичний помічник (FAQ + NLP)	Автоматичні відповіді на типові бізнес-запитання; консультації про реєстрацію, форс-мажор, експорт; перенаправлення до фахівця при складних питаннях.	Зниження навантаження на персонал; швидкі відповіді 24/7; підвищення доступності консультаційних послуг.
Е. «Експорт-маркетплейс» регіональних виробників	Платформа B2B; цифрові профілі підприємств; каталог товарів; пошук міжнародних партнерів; система рекомендацій і пуш-сповіщень.	Розширення ринків збуту; стимулювання експорту; підсилення ролі Палати як центру міжнародної кооперації.
Ф. BI-дашборд регіональної бізнес-аналітики	Збір статистики звернень; аналітика попиту на послуги; показники експорту та імпорту; візуалізація проблем бізнесу; сценарне прогнозування.	Інформаційна підтримка рішень Палати; цілеспрямоване планування заходів; підвищення прозорості та обґрунтованості управління.
Г. Е-навчання та онлайн-сертифікація (LMS)	Освітні курси з експорту, митних процедур, маркетингу, бухгалтерії; онлайн-тестування; автоматична видача сертифікатів.	Підвищення компетентностей бізнесу; створення постійного навчального середовища; розширення освітнього напрямку діяльності.
Н. Push-сповіщення та Smart-повідомлення	Персоналізовані нотифікації про зміни законодавства, нові грантові програми, тендери, події Палати; адаптація до профілю підприємства.	Підвищення інформованості; своєчасне прийняття рішень бізнесом; формування лояльності до Палати.

Джерело: складено автором

Запропоновані смарт-сервіси створюють комплексну інфраструктуру цифрової підтримки бізнесу в Кіровоградській РТПП. Їх упровадження дозволить оптимізувати внутрішні процеси, підвищити доступність і швидкість послуг, розширити можливості для експортної діяльності та сформувати сучасну, клієнтоорієнтовану модель взаємодії з підприємствами регіону. У сукупності такі рішення забезпечать якісний стрибок у розвитку Палати та зміцнять її роль як ключового центру ділового розвитку.

Організація процесу розроблення та впровадження смарт-сервісів у діяльність Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати передбачає комплексний та поетапний підхід, що поєднує цифрову трансформацію ключових напрямів роботи, оптимізацію внутрішніх процедур та підвищення якості надання послуг для підприємств регіону. На основі аналізу чинних функцій Палати – інформаційного супроводу бізнесу, засвідчення документів, митно-брокерських операцій, підтримки експорту, організації навчання та ділових заходів – визначено необхідність переходу до сучасних SMART-рішень, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію даних, зручність доступу та вимірюваність результатів.

Ключовим системоутворювальним елементом є створення єдиного «Порталу членства та послуг», що поєднуватиме функції електронної реєстрації, подачі заявок, оплати послуг, доступу до персональних документів та взаємодії з консультантами. Така платформа має стати центральним інструментом цифрової взаємодії між Палатою та підприємствами Кіровоградського регіону. Інтеграція електронних сертифікатів, е-підпису та е-печатки дозволить перевести засвідчення документів у онлайн-формат, значно скоротивши час та навантаження на офлайн-офіси. Паралельно передбачена цифровізація процедур, пов'язаних з АТА Carnet та митними послугами, зокрема запровадження онлайн-подання документів, автоматичних чек-листів та системи трекінгу статусів.

Важливою складовою комплексної цифровізації є впровадження інтелектуальних сервісів, таких як чат-бот на базі NLP, який забезпечить

оперативні відповіді на типові питання щодо форс-мажору, реєстрації бізнесу, експортних операцій чи участі в програмах підтримки. Для розвитку експортного потенціалу регіону доцільним є створення «Експорт-маркетплейсу» виробників та товарів, що дозволить налагоджувати B2B-зв'язки, отримувати пропозиції міжнародних партнерів та аналізувати попит за допомогою вбудованих аналітичних інструментів. Додатковим інструментом управління інформацією стане BI-дашборд, який агрегуватиме статистику звернень, ключові показники бізнес-клімату та запити підприємств. Такий аналітичний модуль підвищить управлінську якість рішень Палати, дозволяючи формувати пропозиції для органів влади та інвесторів на основі фактичних даних.

Освітня функція Палати може бути посилена через створення системи електронного навчання (LMS), яка забезпечить дистанційне підвищення кваліфікації з ключових напрямів – експорт, цифровий маркетинг, бухгалтерія, митні операції, – та дозволить отримувати електронні сертифікати напряму в особистому кабінеті. Доповненням до всіх цифрових інструментів стане система персоналізованих push-сповіщень, яка інформуватиме підприємства про зміни у законодавстві, грантові програми та можливості виходу на нові ринки, враховуючи профіль та потреби конкретного бізнесу.

Для технічної реалізації запропоновано сучасний прикладний стек, що включає React/Vue та React Native/Flutter на фронтенді, Node.js або Python (Django/FastAPI) на бекенді, використання OAuth2 та електронних підписів для автентифікації, а також PostgreSQL і Redis для роботи з даними. BI-компонент може бути побудований на основі Metabase або Power BI, а хмарна інфраструктура – на Azure чи AWS, залежно від фінансових та безпекових вимог.

Ефективність впровадження смарт-сервісів повинна вимірюватися за допомогою чітких KPI: зростання частки онлайн-заявок, зменшення часу обробки документів, підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення кількості залучених членів, частки автоматично опрацьованих запитів чат-

бота тощо. Реалізація цифрової трансформації є доцільною у форматі дорожньої карти на 12–18 місяців: від аудиту процесів та формування MVP до поступового масштабування сервісів, запуску маркетплейсу, навчальної системи та аналітичних інструментів.

Важливе значення має управління ризиками: дотримання законодавства щодо електронного документообігу та персональних даних, забезпечення кібербезпеки та контроль доступів, підготовка користувачів до роботи з новими сервісами через навчальні сесії та підтримку. На початковому етапі доцільно реалізувати низку маловитратних пілотів – онлайн-реєстрацію та оплату послуг, базову версію чат-бота та аналітичний дашборд із внутрішніх даних Палати.

Отже, цифрова трансформація Кіровоградської ТПП, заснована на впровадженні комплексних смарт-сервісів, створює можливість суттєво підвищити якість обслуговування бізнесу, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити нові інструменти для розвитку експорту й інвестицій. Стратегічний підхід, заснований на поєднанні автоматизації, аналітики та інтерактивної взаємодії, формує сучасну екосистему підтримки підприємництва, здатну відповідати актуальним потребам та викликам економічного середовища регіону.

3.3. Пропозиції щодо використання в організації аналітики, штучного інтелекту та Big Data для підтримки бізнесу

Сучасні умови розвитку бізнесу характеризуються високим рівнем динамічності ринкового середовища, цифровізацією економічних процесів та зростанням потреби підприємств у швидкій, точній та персоналізованій інформації. Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата як інституція підтримки підприємництва може значно підвищити ефективність своєї діяльності завдяки впровадженню технологій аналітики, штучного інтелекту та Big Data. Запропоновані нижче рішення спрямовані на

оптимізацію сервісів Палати, підсилення її аналітичного потенціалу, підвищення прозорості процесів та створення нових можливостей для підприємств регіону. Упровадження зазначених інструментів дозволить перейти від реактивного до проактивного формату підтримки бізнесу, забезпечуючи підприємства не лише інформацією, а й інтелектуальними рекомендаціями та прогнозами, що сприятимуть їхній конкурентоспроможності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Пропозиції щодо використання аналітики, AI та Big Data у Кіровоградській РТПП

№	Пропозиція	Суть рішення	Технологічні можливості / інструменти	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
1	Створення регіонального аналітичного центру (BI Hub)	Централізований збір та аналіз даних про бізнес-активність	ВІ-системи, дашборди, AI-прогнозування	Обґрунтовані рішення підприємств, актуальні ринкові огляди
2	AI-прогнозування ринкових можливостей	Аналіз світових ринків і формування рекомендацій	NLP, ML-моделі, ринкові бази даних	Підприємства отримують прогнози попиту та ризиків
3	Big Data для моніторингу потреб бізнесу	Збір великих масивів даних із сервісів Палати й відкритих джерел	Data mining, кластеризація, heatmaps	Бачення ключових проблем і сезонних тенденцій
4	AI-чат-бот (інтелектуальний консультант)	Автоматичні відповіді на часті бізнес-запити	NLP-боти, інтеграція з базами знань	Зменшення навантаження на співробітників, 24/7 підтримка
5	Експортний навігатор на основі AI	Аналіз світових ринків, бар'єрів і логістики	ML-аналіз, інтеграція з міжнародними базами	Персоналізовані експортні рекомендації для бізнесу
6	AI-оптимізація роботи підрозділів ТПП	Прогнозування навантаження та розподіл заявок	ML-аналітика, моделі прогнозування	Оптимізація графіків, зменшення черг
7	Автоматичне виявлення аномалій у документах	Ідентифікація помилок, пропусків і ризиків у документах	AI-перевірки, алгоритми аномалій	Менше повторних подач, швидше опрацювання

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
8	Big Data для рекомендацій владі та інвесторам	Формування аналітичних довідок та прогнозів	ВІ-аналітика, великий масив даних	Підсилення ролі Палати як експертного центру
9	Персоналізовані Smart-повідомлення	Вибірково надсилати підприємствам корисні оновлення	AI-рекомендаційні системи	Релевантна інформація без інформаційного шуму
10	Машинне навчання для оцінки сервісів ТПП	Автоматичний аналіз КРІ та зворотного зв'язку	ML-моделі, аналітичні панелі	Підвищення якості та результативності сервісів Палати

Джерело: складено автором

Запропоновані рішення створюють комплексну модель цифрової трансформації Кіровоградської РТПП на основі сучасних даних і технологій. Використання аналітики, AI та Big Data дозволить Палаті підвищити якість сервісів, перейти до персоналізованої підтримки бізнесу та сформувати новий рівень взаємодії між інституцією, підприємствами та регіональною економікою. Це зміцнить конкурентні переваги організації та сприятиме сталому розвитку підприємницького середовища області.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти розвитку смарт-технологій у діяльності торгово-промислових палат, а також обґрунтовано напрями цифрової трансформації Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) з урахуванням сучасних тенденцій цифрової економіки. Проведене дослідження дало змогу сформулювати низку важливих висновків.

У *першому розділі* було показано, що смарт-технології – це інструменти цифрової економіки, які забезпечують автоматизацію процесів, підвищення якості сервісів та оперативний обмін даними між організаціями й бізнесом. До ключових складових смарт-середовища віднесено штучний інтелект, хмарні обчислення, Big Data, інтелектуальні платформи, мобільні рішення та цифрові екосистеми. З'ясовано, що ТПП у світі вже активно інтегрують ці рішення, створюючи електронні кабінети, системи е-експертизи, хмарні платформи сертифікації та цифрові канали підтримки експорту. Міжнародні практики, зокрема досвід палат Німеччини, Франції, Польщі та Китаю, доводять ефективність переходу до моделі "smart chamber", орієнтованої на персоналізовані та швидкі послуги.

Уточнено, що в Україні цифровізація бізнес-процесів здійснюється здебільшого через електронні державні сервіси ("Дія", Єдине вікно для експортерів, ProZorro.Продажі), однак рівень цифрової трансформації бізнес-асоціацій, зокрема регіональних ТПП, різниться. Основними тенденціями є: зростання попиту на онлайн-консультації, перехід сертифікаційних процедур у дистанційний формат, автоматизація документообігу та підсилення ролі аналітичних сервісів. Водночас ключовими бар'єрами залишаються нестача інвестицій, низька цифрова культура частини підприємців та недостатня інтегрованість цифрових платформ між різними установами.

У *другому розділі* здійснено характеристику діяльності КРТПП, її структури, напрямів та спектру послуг. Аналіз фінансово-економічних

показників свідчить про поступове зростання обсягів послуг та клієнтської бази, хоча організація стикається з необхідністю оптимізації витрат і диверсифікації джерел доходів. Проведене дослідження рівня цифровізації засвідчило, що окремі цифрові рішення впроваджені, але переважно вони фрагментарні та не інтегровані в єдину систему. Існуючі проблеми включають: відсутність сучасної CRM-системи, невисокий рівень автоматизації сертифікаційних і консультаційних послуг, обмежене застосування інструментів аналітики та дистанційної взаємодії з підприємцями, а також недостатній розвиток цифрового маркетингу. Виявлені бар'єри – кадрові, технічні та організаційні – потребують системного вирішення.

У *третьому розділі* обґрунтовано стратегічне бачення розвитку КРТПП як сучасної "smart chamber", що забезпечує повний цикл електронних послуг для підприємців. Концепція цифрової трансформації передбачає модернізацію бізнес-процесів за такими напрямками: створення цифрової інфраструктури (єдиного порталу послуг, електронного кабінету, CRM), автоматизація взаємодії з клієнтами, розвиток онлайн-сервісів, розширення аналітичних і консультаційних можливостей. Запропоновано нові смарт-сервіси, зокрема онлайн-сервіс для сертифікації походження товарів, чат-бот для первинних консультацій, платформу ділових контактів, модуль електронного документообігу, цифрові бізнес-аналітичні панелі.

У роботі обґрунтовано, що впровадження AI-технологій дозволить підвищити якість експертизи, автоматизувати комунікацію з клієнтами, оптимізувати інформаційні потоки та забезпечити персоналізовані сервіси. Аналіз великих даних може стати фундаментом для нових продуктів — моніторингу ринків, прогнозування експортних можливостей, оцінки бізнес-активності регіону, визначення ризиків та трендів. Це не лише посилює конкурентоспроможність КРТПП, а й сприяє розвитку підприємництва в області.

Рекомендації щодо розвитку цифрових сервісів, удосконалення

внутрішніх процесів та впровадження інтелектуальних технологій забезпечують можливість підвищення ефективності роботи палати, розширення спектру послуг і підвищення їх доступності для бізнесу. Реалізація цих пропозицій сприятиме зміцненню довіри підприємців, нарощуванню членської бази та позиціонуванню палати як сучасного центру підтримки підприємництва.

Проведене дослідження підтвердило, що цифровізація діяльності торгово-промислових палат є критичним фактором їхньої конкурентоспроможності та ефективності у сучасних умовах. Для Кіровоградської РТПП смарт-технології відкривають можливість модернізації послуг, підвищення якості сервісного обслуговування та посилення впливу на розвиток регіонального бізнес-середовища. Запропоновані в роботі рішення та рекомендації формують комплексну основу для стратегічного оновлення діяльності організації та її переходу до моделі цифрової, інноваційної та клієнтоорієнтованої бізнес-асоціації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier* / OECD. — Paris : OECD Publishing, 2024. — 176 p. — Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf
2. Smart Technologies: An Overview. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD) Volume 9 Issue 4, Jul-Aug 2025* Available Online: www.ijtsrd.com e-ISSN: 2456 – 6470 URL: https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd97310.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Стаєцький М.О. РОЛЬ І МІСЦЕ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО / Випуск № 72 / 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-74>
4. Мозговий Є. SMART-ТЕХНОЛОГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. Економічні науки / Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 4 URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/VKNU-ES-2024-N4\(332\)+119-124.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/VKNU-ES-2024-N4(332)+119-124.pdf)
5. Смарт технології: промислова та цивільна інженерія. Міжнародний науковий журнал. URL: https://smarttech.knuba.edu.ua/?utm_source=chatgpt.com
6. Що таке розумні технології? URL: <https://www.nanowerk.com/smart/what-is-smart-technology.php>
7. Unlocking the Potential of Smart Technologies: Addressing Adoption Challenges. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10219802/?utm_source=chatgpt.com
8. A literature review of smart technology domains with implications for research on smart rural communities. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X23002026?utm_source=chatgpt.com

9. Що таке Інтернет речей (IoT)? URL: https://www.ibm.com/think/topics/internet-of-things?utm_source=chatgpt.com
10. Smart technology, overview, and regulatory framework. URL: https://www.researchgate.net/publication/342040668_Smart_technology_overview_and_regulatory_framework
11. Твердохліб А.І. СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ОСВІТИ. URL: https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/49.pdf?utm_source=chatgpt.com
12. Smart-технології в Україні і світі [Smart technologies in Ukraine and in the world]. URL: <http://molodi.in.ua/smart-tehnolohiji/>
13. Вишневський В. П. та ін. *Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки : перспективи, напрями і механізми розвитку : монографія* / В. П. Вишневський (за ред.). — Київ : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2018. — 192 с. — (Монографія). URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/2018-Smart-promislovist-v-epohu-tsifrovoyi-ekonomiki.pdf?utm_source=chatgpt.com
14. Куцмус Н. «SMART-ЕКОНОМІКИ»: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ / Н. Куцмус. — Економіка та суспільство, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4824>
15. ICC World Chambers Federation. *World Chambers Federation — Chamber services*. — Paris : International Chamber of Commerce, 2025. URL: <https://iccwbo.org/world-chambers-federation/>
16. ICC World Chambers Federation. *Chamber Benchmarking Tool*. — Paris : ICC WCF, 2024. URL: <https://iccwbo.org/world-chambers-federation/chamber-services/chamber-benchmarking-tool/>
17. Київська торгово-промислова палата. URL: https://kiev-chamber.org.ua/uk/66/?utm_source=chatgpt.com
18. Чемберс Коннект. Онлайн-платформа спільноти та глобальна мережа, створені для торговельних палат. URL: <https://iccwbo.org/world-chambers-federation/chamber-services/chambers->

[connect/?utm_source=chatgpt.com](#)

19. Інструмент бенчмаркінгу палати. URL: https://iccwbo.org/world-chambers-federation/chamber-services/chamber-benchmarking-tool/?utm_source=chatgpt.com

20. Послуги палати. URL: https://iccwbo.org/world-chambers-federation/chamber-services/?utm_source=chatgpt.com

21. British Chambers of Commerce. *Trade support: export documentation / eCert online services*. — London : British Chambers, 2023. — Режим доступу: <https://www.britishchambers.org.uk/join-the-chamber-network/international-trade/trade-support-export-documentation/>; <https://ecert.sgs.com/uk/>

22. DIHK — Deutscher Industrie- und Handelskammertag. *Digital ecosystem and register modernization (case studies)*. — Berlin : DIHK / Fraunhofer IESE, 2025. — Режим доступу: <https://www.iese.fraunhofer.de/en/reference/dihk.html>

23. Enterprise Singapore / IMDA. *Digital Enterprise Blueprint (Digitalisation strategy)*. — Singapore : Government of Singapore, 2024. — Режим доступу: <https://file.go.gov.sg/deb-report-2024.pdf>; <https://www.enterprisesg.gov.sg/about-us/contact-us/sme-centres>

24. OECD. *Chambers of commerce and the business of skills: supporting SMEs in digital transition* / OECD, 2024. — Режим доступу: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/chambers-of-commerce-and-the-business-of-skills.pdf>

25. Менше бюрократії, більше бізнесу: цифрова трансформація України. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/less-bureaucracy-more-business-ukraines-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com

26. Зовнішній електронний документообіг між організаціями. URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/elektronnij-obmin-dokumentami/>

27. Каличева Н. Є., Вакуленко Р. Г., Галушка А. С. «Особливості та тенденції впровадження цифрових технологій в діяльність підприємств». — Вісник економіки транспорту і промисловості, 2024, № 88.

28. Тростянська К. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІД

ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ». ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА, вип. 2, Червень 2025, с. 111-9, URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.12>.

29. Інноваційні технології. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/innovation-technologies/>

30. Гринько Т., Петриняк У., Андруша В. «Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу». — Сталий розвиток економіки, 2024, № 2(49), С. 10–14. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/928?utm_source=chatgpt.com

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

32. 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>

33. 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>

34. 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>

ДОДАТКИ