

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
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 першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Забезпечення ефективного розвитку сучасної організації на основі  
моделювання бізнес-процесів»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Тарасов Станіслав Іванович

(прізвище, ініціали, підпис)

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

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

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ		Стор.
ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ		7
1.1. Суть та економічний зміст розвитку сучасних організацій		7
1.2. Методи та принципи формування механізму забезпечення розвитку сучасної організації		15
1.3. Показники оцінювання ефективності розвитку сучасної організації		23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КІРОВОГРАДСЬКОЇ РТПП		27
2.1. Загальна характеристика діяльності організації		27
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності досліджуваної організації		31
2.3. Оцінка потенціалу організації та факторів її розвитку		43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ		49
3.1. Розробка проекту ефективного розвитку організації на основі моделювання бізнес-процесів		49
3.2. Очікувані результати від реалізації проекту цифрової трансформації Кіровоградської ТПП		60
ВИСНОВКИ		64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		66
ДОДАТКИ		69

## ВСТУП

В умовах трансформації української економіки, євроінтеграційних процесів та посилення конкуренції на ринку послуг особливої актуальності набуває підвищення ефективності діяльності організацій, що підтримують бізнес, зокрема торгово-промислових палат. Як важливі інституції підтримки підприємництва, торгово-промислові палати мають бути гнучкими, технологічно розвиненими та клієнто-орієнтованими.

У цьому контексті Кіровоградська торгово-промислова палата (КТПП) виконує важливу роль у розвитку підприємницького середовища регіону, надаючи послуги з експертизи, сертифікації, навчання, правової підтримки тощо. Проте зростаюча потреба у цифровізації, оптимізації витрат і підвищенні якості сервісу вимагає удосконалення внутрішніх процесів, що може бути забезпечено шляхом системного моделювання та аналізу бізнес-процесів.

У даній випускній кваліфікаційній роботі розглядається підхід до підвищення ефективності діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати на основі моделювання її бізнес-процесів. Робота включає аналіз поточного стану процесів, виявлення проблемних ділянок, а також розробку практичних рекомендацій з удосконалення управлінських і операційних процедур.

Актуальність теми зумовлена потребою підвищення ефективності організаційної діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати в умовах сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації, конкуренції за клієнта, необхідності адаптації до нових запитів бізнес-середовища. Як неприбуткова структура, що надає комплекс послуг суб'єктам господарювання регіону, КТПП має постійно вдосконалювати свої процеси, забезпечуючи високу якість послуг при раціональному використанні ресурсів.

Моделювання бізнес-процесів дає змогу комплексно переглянути діяльність організації, чітко визначити функціональні зони відповідальності,

скоротити дублювання операцій та покращити координацію між структурними підрозділами. Для КТПП це означає можливість надавати послуги більш ефективно, прозоро та якісно, що, в свою чергу, сприятиме зміцненню її позицій у регіоні та підвищенню довіри з боку бізнес-спільноти.

Таким чином, впровадження підходів моделювання бізнес-процесів в діяльність Кіровоградської торгово-промислової палати є своєчасним і обґрунтованим кроком, що має стратегічне значення для подальшого розвитку установи.

Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне впровадження інструментів моделювання бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення її внутрішніх процесів управління та обслуговування клієнтів.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи моделювання бізнес-процесів як інструменту управління організацією;
- дослідити сучасні методології та програмні засоби моделювання бізнес-процесів;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати;
- ідентифікувати ключові бізнес-процеси КТПП та побудувати їх моделі з використанням сучасних нотацій;
- виявити проблемні ділянки та неефективності у функціонуванні поточних процесів;
- запропонувати шляхи оптимізації бізнес-процесів та оцінити потенційний ефект від впроваджених змін.
- сформулювати практичні рекомендації для керівництва КТПП щодо підвищення ефективності організації на основі моделювання бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є організаційна діяльність Кіровоградської

торгово-промислової палати як суб'єкта, що надає комплекс послуг підприємствам та підтримує розвиток бізнес-середовища регіону.

Предметом дослідження є бізнес-процеси Кіровоградської торгово-промислової палати, а також методи їх моделювання, аналізу й оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до управління розвитком неприбуткової організації через моделювання її бізнес-процесів, з урахуванням специфіки діяльності торгово-промислових палат в Україні. У роботі: запропоновано адаптований підхід до ідентифікації та класифікації бізнес-процесів у діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати; розроблено візуальні моделі основних процесів за сучасною методологією; визначено критичні точки неефективності та сформовано конкретні напрями оптимізації; обґрунтовано роль процесного підходу у підвищенні стратегічної стійкості організацій бізнес-підтримки в умовах цифрової трансформації. Таким чином, наукова новизна полягає у практичному поєднанні процесного управління та організаційного розвитку на прикладі регіональної торгово-промислової палати.

Практична цінність роботи полягає у можливості безпосереднього застосування результатів дослідження в діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати. Зокрема: запропоновані моделі бізнес-процесів можуть бути використані для стандартизації та регламентування ключових операцій; надані рекомендації спрямовані на підвищення операційної ефективності, покращення якості обслуговування клієнтів і скорочення витрат часу та ресурсів; результати роботи можуть слугувати основою для впровадження систем автоматизації управлінської діяльності; розроблені підходи є універсальними і можуть бути адаптовані до інших торгово-промислових палат або подібних організацій бізнес-підтримки.

Таким чином, робота має як прикладне значення для КТПП, так і методичну цінність для ширшого кола неприбуткових та сервісно-орієнтованих організацій.

Результати дослідження оприлюднені на XI Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (17-19 квітня 2025 року, доповідь «Оптимізація управлінських процесів у сучасних організація за допомогою моделювання бізнес-процесів»).

Для написання випускної кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр інформаційних джерел, серед яких – фахова навчальна література з менеджменту, процесного управління та економіки підприємства; наукові публікації, присвячені питанням моделювання бізнес-процесів, організаційного розвитку та оптимізації управлінських систем. Значну увагу також приділено аналітичним матеріалам і звітам, що відображають поточну діяльність Кіровоградської торгово-промислової палати, зокрема офіційній фінансовій звітності установи – Формі № 1 «Баланс» та Формі № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022–2024 роки. Зазначені джерела стали основою для практичної частини дослідження, включаючи аналіз та моделювання бізнес-процесів організації.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 75 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 69 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 17 таблиць, 9 рисунків та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Суть та економічний зміст розвитку сучасних організацій

Розвиток сучасних організацій є складним, багатогранним процесом, що охоплює не лише зростання кількісних показників (дохід, прибуток, активи), а й якісні зміни в структурі, управлінні, бізнес-процесах, технологіях та взаємодії з ринком. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища розвиток організацій набуває стратегічного характеру, оскільки стає ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового функціонування.

Сутність та економічний зміст розвитку сучасних організацій полягає у наступних ключових можливостях які наведено на рисунку 1.1.

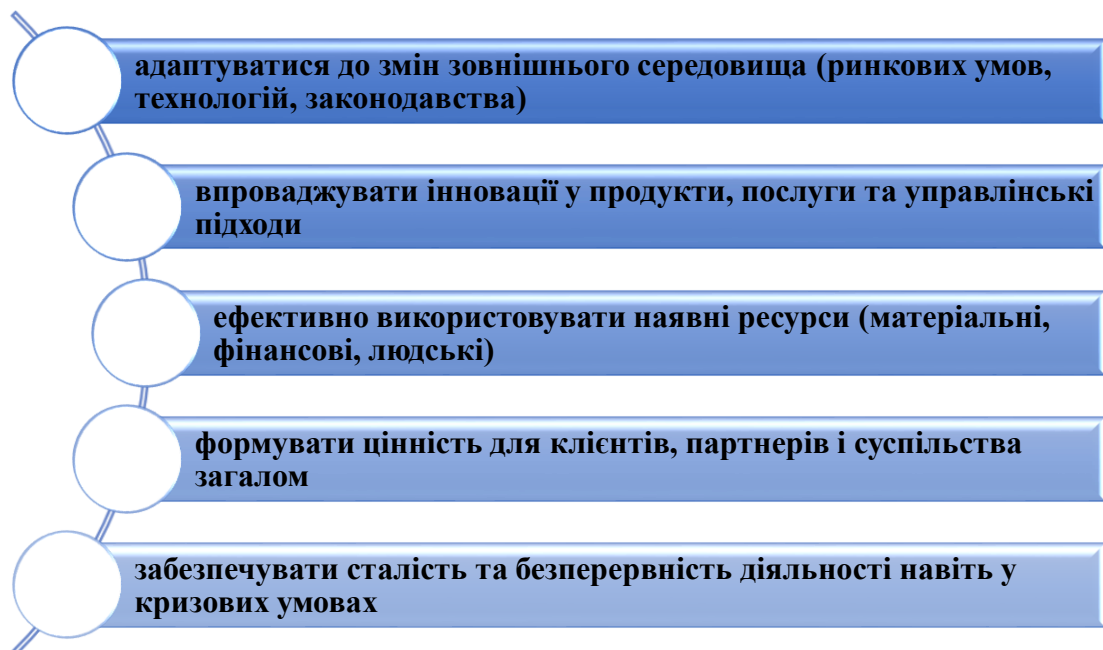


Рисунок 1.1 – Ключові напрями забезпечення розвитку сучасної організації

Розвиток організації відображає не лише процес її зростання, а й трансформацію – зміну моделі управління, модернізацію процесів, цифрову трансформацію, впровадження систем управління якістю, соціальної відповідальності тощо.

В таблиці 1.1 представлено трактування поняття «організаційний розвиток» як вітчизняними так і зарубіжними вченими.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «організаційний розвиток»

Автор твердження	Тлумачення поняття
1	2
<b>Організаційний розвиток підприємства як науково-методичне підґрунтя обґрунтування і проведення змін в організації</b>	
Карамушки Л. М.	<i>Організаційний розвиток</i> – методологія або техніка, яка використовується для того, щоб здійснювати зміни в організації або в її підрозділах з метою покращення ефективності її діяльності
Ралко О. С.	<i>Організаційний розвиток</i> – комплекс, що включає в себе базові цінності та принципи; набір концепцій і моделей, які становлять теоретичне підґрунтя організаційного розвитку; велику кількість методик і інструментів, за допомогою яких програми організаційного розвитку реалізуються на практиці
Бабенко Г. Є.	<i>Організаційний розвиток</i> – це концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій.
О. Г. Підвальна, А. Г. Швець	<i>Організаційний розвиток</i> – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.
<b>Організаційний розвиток підприємства як процес проведення якісних змін в організації</b>	
Герасимчук В. Г	<i>Організаційний розвиток</i> розглядається як широкомасштабний, запланований систематизований процес на підприємстві, який реагує на зміни, що відбуваються у середовищах – внутрішньому і зовнішньому
Колесніков Г. О	<i>Організаційний розвиток</i> – процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації

Продовження таблиці 1.1

1	2
С. С. Бакай, С. О. Білун, А. В. Світлична	<i>Розвиток організаційний</i> – удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення ефективності управління культурою фірми, навчання
<b>Організаційний розвиток підприємства як оновлення або удосконалення організації</b>	
Венделл Белл	<i>Організаційний розвиток</i> – довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією
<b>Організаційний розвиток підприємства як практична діяльність працівників</b>	
Ліпшітт Г.Л.	<i>Організаційний розвиток</i> – це дія на людські процеси в організації, які покращують функціонування організаційної системи для досягнення її цілей
Хміль Ф. І	<i>Організаційний розвиток</i> – довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників
Венделл Белл	<i>Організаційний розвиток</i> розглядається як довгострокові зусилля на вдосконалення процесів розв’язання проблем та оновлення в організації шляхом ефективного, спільного регулювання організаційною культурою при особливій увазі щодо культури формальних робочих груп через агента змін чи каталізатора, застосовуючи теорію та технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією
<b>Організаційний розвиток підприємства як освітня програма або стратегія</b>	
Голембієвський Р.Т.	<i>Організаційний розвиток</i> – нормативна стратегія перенавчання, спрямована на виявлення впливу на переконання, оцінку і відношення до роботи в рамках організації для того, щоб вона могла краще адаптуватися до швидких темпів зміни технології, у індустріальному оточенні і в суспільстві в цілому

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 3; 5; 6; 7; 9; 10; 11; 12; 13; 15]

З економічної точки зору, розвиток організації – це:

- процес зростання економічної ефективності діяльності підприємства, що проявляється у збільшенні прибутковості, зниженні витрат, покращенні фінансових результатів;
- підвищення продуктивності та оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє досягати цілей із меншими витратами часу та ресурсів;
- інвестування у майбутнє – оновлення основних фондів, розвиток людського капіталу, впровадження ІТ-рішень, автоматизація;

- *забезпечення стійкої конкурентної позиції* на ринку завдяки гнучкості, інноваційності та клієнто-орієнтованості;
- *максимізація вартості організації* для власників, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Таким чином, економічний зміст розвитку полягає не лише у збільшенні фінансових показників, а в підвищенні здатності організації до системного оновлення, ефективного функціонування в умовах змін і досягнення стратегічних цілей.

Отже, організаційний розвиток – це багатогранне поняття, яке включає наукове обґрунтування, структурні, процесні, поведінкові та адаптивні компоненти, і водночас спрямоване на досягнення конкретних практичних результатів, зокрема підвищення ефективності, життєздатності та конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2)

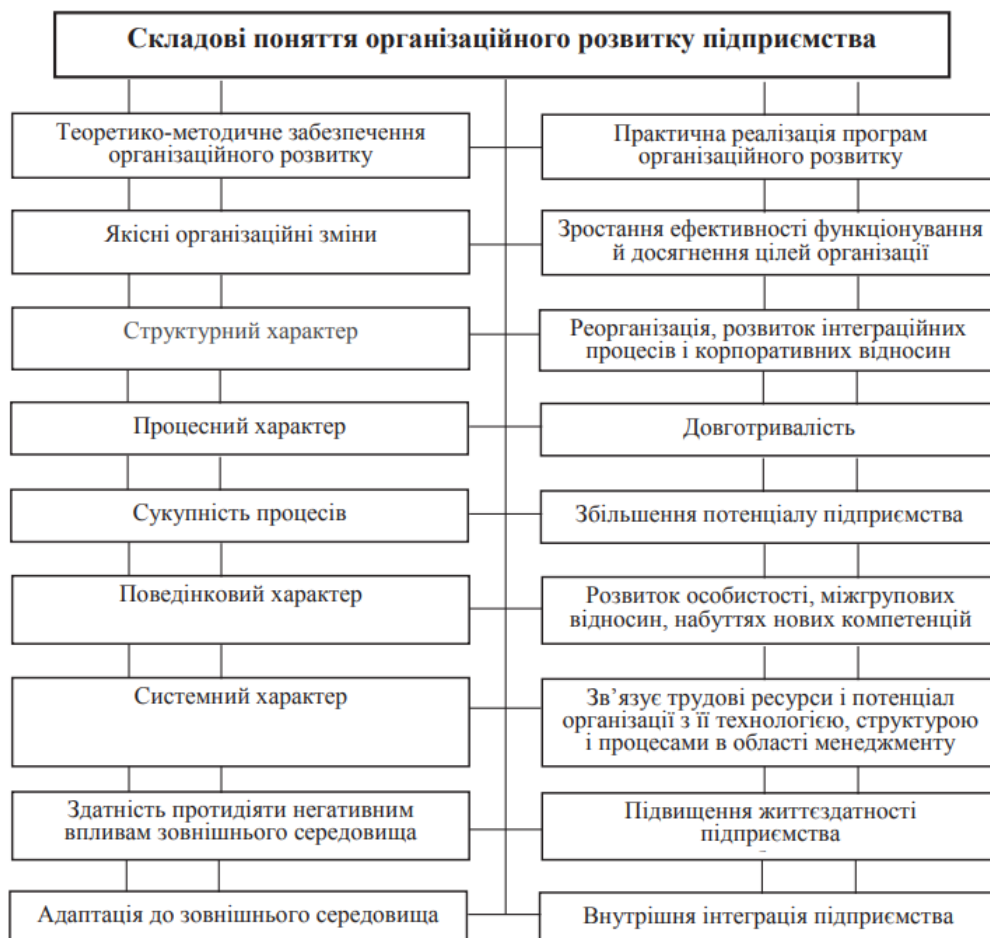


Рисунок 1. 2 – Складові визначення організаційного розвитку організацій

Джерело: складено автором

Представлена схема може бути використаний як аналітична модель при вивченні чинників розвитку організації, а також як інструмент оцінки готовності підприємства до змін, та основа для формування стратегічних напрямів розвитку.

В цілому, розвиток організації є динамічним процесом, що формується під впливом низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Розуміння цих чинників дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, своєчасно реагувати на зміни середовища та ефективно реалізовувати стратегічні цілі.

*Зовнішні фактори* не залежать від безпосередньої діяльності організації, однак мають суттєвий вплив на її функціонування та перспективи розвитку:

- економічна ситуація в країні та регіоні – рівень інфляції, валютні коливання, доступність фінансових ресурсів, загальна ділова активність;
- політико-правове середовище – державне регулювання, податкове законодавство, зміни у нормативно-правовій базі, умови співпраці з державними структурами;
- технологічний прогрес – поява нових технологій, цифровізація бізнесу, автоматизація процесів, розвиток інформаційних систем;
- соціальні та демографічні зміни – структура споживачів, рівень освіти та кваліфікації кадрів, соціальні очікування;
- конкурентне середовище – рівень насиченості ринку, поведінка конкурентів, швидкість інновацій, бар'єри входу в галузь;
- глобалізація та міжнародна інтеграція – відкритість ринків, участь у міжнародних проектах, транскордонна співпраця.

*Внутрішні фактори* безпосередньо формуються в межах самої організації та значною мірою залежать від управлінських рішень:

- організаційна структура – її гнучкість, ефективність розподілу обов'язків, швидкість ухвалення рішень;
- якість управління – рівень стратегічного планування, здатність до змін, ефективність управлінських команд;

- фінансові ресурси – стабільність грошових потоків, доступ до інвестицій, раціональне використання капіталу;
- матеріально-технічна база – наявність сучасного обладнання, технічної інфраструктури, рівень автоматизації;
- кадровий потенціал – професіоналізм, мотивація, культура праці, здатність до навчання та адаптації;
- корпоративна культура та внутрішні комунікації – рівень довіри, взаємодії та інноваційного мислення в колективі.

*Специфічні фактори* (для неприбуткових організацій, зокрема ТПП):

- членство та партнерські зв'язки – активність учасників, підтримка з боку бізнесу, авторитет у професійному середовищі;
- попит на послуги – актуальність та цінність послуг для клієнтів (експертизи, сертифікації, навчання тощо);
- грантові та проєктні ресурси – участь у міжнародних програмах підтримки, здатність залучати зовнішнє фінансування;
- репутація та довіра з боку стейкхолдерів – впливає на кількість звернень, партнерські проєкти, участь у законотворчих ініціативах.

Таким чином, розвиток організації зумовлений системною взаємодією численних чинників. Для успішного функціонування організації, зокрема такої як Кіровоградська торгово-промислова палата, надзвичайно важливо постійно аналізувати вплив цих факторів і відповідно коригувати свою стратегію, внутрішні процеси та пріоритети.

Управління розвитком організації є важливим елементом стратегічного менеджменту. Останнім часом, традиційні підходи управління, втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, інтегрованим і процесно-орієнтованим моделям. Сучасні підходи до управління розвитком орієнтовані на довгострокову ефективність, адаптивність, інноваційність та клієнто-орієнтованість.

На рисунку 1.3 наводяться актуальні підходи в управлінні розвитком сучасних організацій.

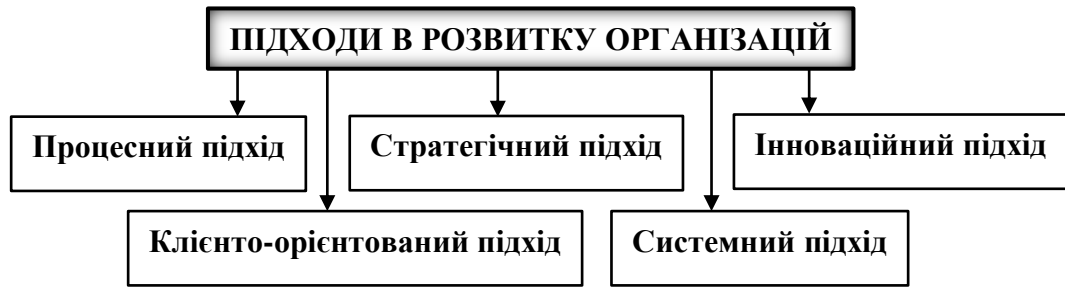


Рисунок 1.3 – Ключові підходи в управлінні розвитком сучасних організацій  
Джерело: складено автором

*Процесний підхід* передбачає розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, результативність яких визначає її ефективність і конкурентоспроможність.

Для неприбуткових структур, зокрема торгово-промислових палат, це дозволяє стандартизувати надання послуг, підвищити якість сервісу та прозорість діяльності.

Стратегічний підхід зосереджений на довгостроковому баченні розвитку організації, формуванні її місії, цілей та стратегічних планів.

В умовах цифрової трансформації стратегічний підхід передбачає також інтеграцію цифрових інструментів, нових каналів взаємодії з клієнтами та партнерства з інноваційними екосистемами.

*Інноваційний підхід* базується на постійному впровадженні нових ідей, продуктів, послуг, управлінських рішень.

Для організацій, таких як Кіровоградська ТПП, інноваційний підхід може проявлятися у впровадженні нових форматів послуг, переході до електронного сервісу для членів палати, розвитку освітніх платформ тощо.

Клієнто-орієнтований підхід, а саме, організація розвивається тоді, коли задовольняє потреби своїх клієнтів.

У випадку торгово-промислових палат – це розвиток партнерських програм, підтримка бізнесу, організація заходів, консультацій, сертифікацій та інших послуг, що приносять реальну цінність членам палати.

*Системний підхід* розглядає організацію як відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. В управлінні розвитком враховується взаємозв'язок усіх підсистем (фінанси, кадри, маркетинг, ІТ, юридична служба

тощо).

Сучасні підходи до управління розвитком організацій поєднують стратегічне бачення з гнучкістю операційного управління, акцентують на процесах, інноваціях та людському потенціалі. Ефективне управління розвитком вимагає інтеграції декількох підходів одночасно, з урахуванням специфіки організації, її цілей, ресурсів та умов зовнішнього середовища.

В таблиці 1.2 представлено порівняльну характеристику розглянутих вище підходів в управлінні розвитком організацій.

Таблиця 1.2 – Порівняння сучасних підходів до управління розвитком організацій

<b>Підхід</b>	<b>Ключові характеристики</b>	<b>Переваги</b>	<b>Обмеження / Недоліки</b>
Процесний	Орієнтація на оптимізацію бізнес-процесів; моделювання, контроль і вдосконалення операцій.	Чіткість, прозорість і повторюваність дій; зменшення витрат і часу виконання операцій.	Потребує часу і ресурсів на впровадження; складність інтеграції у великих структурах.
Стратегічний	Довгострокове планування розвитку; формування місії, візії, стратегічних цілей.	Системність, орієнтація на майбутнє; краще управління ризиками.	Можливість втрати гнучкості; залежність від точності прогнозів.
Інноваційний	Постійне впровадження нових ідей, технологій, методів управління.	Підвищення конкурентоспроможності; формування сучасного іміджу.	Високі витрати; потреба у спеціалізованих кадрах; ризик неефективних інновацій.
Клієнто-орієнтований	Спрямованість на задоволення потреб клієнтів та партнерів.	Зростання лояльності, попиту, ринкової гнучкості.	Висока залежність від мінливих очікувань споживачів.
Системний	Комплексне управління всіма підсистемами організації у взаємозв'язку.	Цілісність управління, баланс між підрозділами та процесами.	Складність реалізації на практиці; потреба в глибокій аналітичній базі.

Джерело: складено автором

Для неприбуткових організацій, таких як Кіровоградська ТПП, найбільш ефективною є комбінація процесного, стратегічного та клієнто-орієнтованого

підходів, що дозволяє поєднувати якість послуг, інноваційність та відповідність очікуванням членів палати.

## 1.2. Методи та принципи формування механізму забезпечення розвитку сучасної організації

Ефективний розвиток організації можливий лише за умови цілісного, науково обґрунтованого та системного підходу до формування механізму управління цим процесом. Такий механізм має базуватись на відповідних *принципах* управління і реалізовуватись за допомогою методів, які забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей.

Принципи формування механізму розвитку організації – це фундаментальні засади, які визначають логіку, цілісність і послідовність управлінських рішень. Ключовими принципами формування механізму забезпечення розвитку сучасної організації є: системності, комплексності, цілеспрямованості, гнучкості та адаптивності, інноваційності, безперервності розвитку, економічної доцільності та клієнто-орієнтованості. Сутність даних принципів представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Сутність принципів формування механізму забезпечення розвитку сучасної організації

Принцип	Сутність
Системності	Розгляд організації як цілісної системи, де кожен елемент пов'язаний з іншими.
Комплексності	Врахування всіх аспектів діяльності: економічного, організаційного, соціального, технологічного.
Цілеспрямованості	Орієнтація на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку.
Гнучкості та адаптивності	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.
Інноваційності	Постійне впровадження нових рішень, технологій, ідей для зростання ефективності.
Безперервності розвитку	Розвиток як постійний процес вдосконалення, а не одноразовий захід.
Економічної доцільності	Обґрунтованість витрат на розвиток відповідно до очікуваних результатів.
Клієнто-орієнтованості	Формування послуг, продуктів і рішень відповідно до реальних потреб споживачів.

Джерело: складено автором

Для того щоб організація залишалась конкурентоспроможною, ефективною та здатною до адаптації, необхідно формувати дієвий механізм забезпечення її розвитку. Такий механізм має бути комплексним, інтегрувати стратегічне бачення, оперативне управління, інноваційні рішення та гнучкі інструменти реалізації.

Формування цього механізму базується не лише на визначенні цілей і завдань розвитку, а й на виборі ефективних методів управління, які забезпечують впровадження змін, мобілізацію ресурсів та активізацію людського потенціалу. Методи повинні враховувати галузеву специфіку, організаційну структуру, рівень технологічного розвитку та культуру управління. Важливо також, щоб методи були скоординовані з принципами системності, інноваційності, гнучкості та орієнтації на результат.

Методи – це конкретні інструменти та способи впливу на організаційні процеси, які дозволяють реалізовувати принципи розвитку. Вони діляться на групи, які представлено на рисунку 1.4.

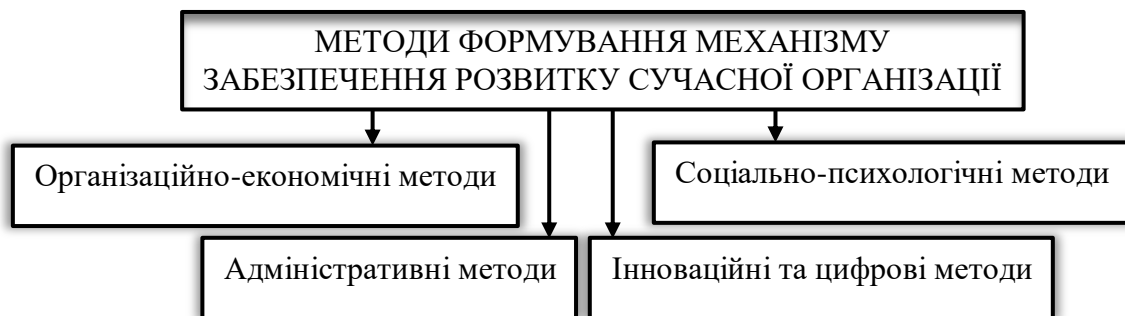


Рисунок 1.4 – Основні методи формування

механізму забезпечення розвитку сучасної організації

Джерело: складено автором

Організаційно-економічні методи займають провідне місце в системі управління розвитком підприємства, оскільки вони поєднують в собі інструменти організаційного впорядкування діяльності з економічними важелями впливу. Ці методи спрямовані на підвищення ефективності управлінських структур, удосконалення внутрішньо-організаційних процесів, а також на забезпечення раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Одним із ключових інструментів у межах цього підходу є *стратегічне та оперативне планування*, яке забезпечує цілісне бачення майбутнього розвитку організації, визначає пріоритетні напрями її діяльності та дозволяє ефективно координувати ресурси на різних етапах управління. У поєднанні з цим ефективним механізмом виступає управління проектами, що дозволяє реалізовувати конкретні ініціативи розвитку у чітко структурованих рамках – з визначеними термінами, бюджетом та очікуваними результатами.

Важливу роль відіграє *розробка програм розвитку*, яка передбачає систематизацію та узгодження всіх заходів, спрямованих на реалізацію довгострокових цілей підприємства. Такі програми виступають операційною основою для практичної реалізації стратегій, забезпечуючи наступність і логіку управлінських рішень.

Не менш значущим інструментом є *бюджетування*, яке дозволяє планувати та контролювати фінансові ресурси, пов'язані з реалізацією розвитку. Воно забезпечує фінансову дисципліну, прозорість витрат і сприяє підвищенню відповідальності структурних підрозділів за виконання завдань.

Також до складу організаційно-економічних методів входить *нормування праці та витрат*, що забезпечує обґрунтованість використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Це дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські процеси, підвищуючи загальну продуктивність.

Окрему увагу слід приділити *економічному стимулюванню персоналу*, яке є потужним важелем формування мотивації до підвищення продуктивності праці, залучення працівників до процесу розвитку та підтримки інноваційної активності в колективі. Гнучка система заохочень, преміювання та участі у прибутку сприяє формуванню високого рівня внутрішньої мотивації.

Отже, організаційно-економічні методи забезпечують збалансований розвиток організації завдяки раціональній побудові управлінських процесів, ефективному розподілу ресурсів та формуванню сприятливих умов для активного залучення персоналу до реалізації стратегічних змін.

Соціально-психологічні методи є важливою складовою механізму управління розвитком організації, оскільки вони безпосередньо впливають на людський капітал, який виступає ключовим фактором ефективності діяльності в сучасних умовах. Ці методи спрямовані на формування сприятливого соціального середовища в колективі, посилення мотивації працівників, зміцнення командної взаємодії та розвиток організаційної культури. Їх ефективне використання дозволяє не лише забезпечити стабільне функціонування підприємства, але й активізувати внутрішній потенціал персоналу для реалізації стратегічних змін.

Одним із найважливіших елементів є *методи мотивації та нематеріального стимулювання*, які охоплюють заходи, спрямовані на задоволення психологічних, соціальних та професійних потреб працівників. До них належать визнання досягнень, кар'єрне зростання, створення можливостей для самореалізації та професійного розвитку, що у сукупності сприяє підвищенню залученості та ініціативності персоналу.

Особливе значення в межах соціально-психологічного впливу має *управління командною роботою*, яке передбачає формування ефективних робочих груп, розподіл ролей, підтримку співпраці та взаємної відповідальності за результати. Командна взаємодія сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості, забезпеченню високого рівня узгодженості дій та адаптивності до змін.

Не менш важливим напрямом є *створення позитивного соціально-психологічного клімату* в колективі, що виражається у високому рівні довіри, взаємоповаги, відкритості комунікацій та взаємної підтримки між працівниками. Такий клімат є основою високої продуктивності праці та стабільності персоналу.

Значущим інструментом формування сталого розвитку є також *розвиток корпоративної культури*, яка визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії, прийнятих в організації. Сильна корпоративна культура формує відчуття приналежності до спільної справи,

підвищує лояльність працівників і сприяє ефективному впровадженню інновацій.

Крім того, в умовах динамічного зовнішнього середовища важливим залишається *управління конфліктами та змінами*. Цей метод дозволяє вчасно виявляти джерела напруження у колективі, мінімізувати деструктивні наслідки суперечностей, а також забезпечувати конструктивну трансформацію організаційних процесів із залученням персоналу до змін.

Отже, соціально-психологічні методи забезпечують не лише комфортні умови праці та соціальну стабільність у колективі, а й формують потужну внутрішню мотивацію до розвитку, інновацій та змін.

Адміністративні методи управління становлять фундамент організаційної дисципліни та контролю у будь-якій структурі, забезпечуючи чітке регламентування діяльності, формалізацію повноважень, відповідальності та процедур. Вони відіграють ключову роль у впорядкуванні внутрішніх процесів, підвищенні керованості організації та гарантуванні підзвітності на всіх рівнях управління. В умовах динамічного розвитку підприємства або установи ці методи слугують основою для організаційної стабільності та забезпечення єдиних стандартів управлінської практики.

Одним із головних інструментів адміністративного впливу є *регламентування діяльності*, яке реалізується через розробку та впровадження інструкцій, положень, стандартів і процедур. Такі документи забезпечують уніфікацію дій працівників, формалізують виконання функціональних обов'язків, знижують рівень організаційної невизначеності та сприяють посиленню виконавчої дисципліни.

Важливою складовою є також *система розпорядчих документів*, до яких належать накази, розпорядження, службові записки тощо. Вони слугують офіційним інструментом донесення управлінських рішень до персоналу, визначення завдань, термінів виконання, відповідальних осіб і очікуваних результатів. Така система забезпечує оперативність управління та підвищує контрольованість процесів.

Не менш значущим елементом адміністративного підходу є *внутрішній контроль і аудит*, які дозволяють систематично перевіряти відповідність діяльності організації затвердженим нормативам, виявляти відхилення, ризики та порушення, а також оперативно вживати коригувальних заходів. Внутрішній аудит, зокрема, сприяє підвищенню прозорості управління, фінансової дисципліни та дотримання етичних стандартів.

Крім того, адміністративні методи передбачають встановлення *чіткої ієрархії управління та розподілу відповідальності*, що забезпечує вертикальну підпорядкованість, чіткість у прийнятті рішень і розмежування повноважень між рівнями управління. Це створює передумови для злагодженості дій, оперативності реагування на зміни та зменшення управлінських конфліктів.

Таким чином, адміністративні методи є невід'ємним елементом системи забезпечення розвитку організації. Вони не лише формують внутрішній порядок, але й виступають інструментом реалізації стратегічних рішень у межах встановлених нормативних рамок.

Інноваційні та цифрові методи управління є ключовими чинниками трансформації сучасних організацій в умовах стрімкого технологічного прогресу та динамічного зовнішнього середовища. Вони забезпечують гнучкість, адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність підприємства шляхом впровадження новітніх технологій, автоматизації бізнес-процесів та розвитку цифрової інфраструктури. Саме ці методи відіграють вирішальну роль у формуванні цифрової стратегії та реалізації інноваційного потенціалу організації.

Одним із базових інструментів у межах цього підходу є *бізнес-моделювання*, що реалізується за допомогою сучасних методик, таких як BPMN (Business Process Model and Notation) та ARIS (Architecture of Integrated Information Systems). Застосування цих інструментів дозволяє візуалізувати, аналізувати та оптимізувати бізнес-процеси, виявляти «вузькі місця», дублювання функцій або неефективні потоки інформації, що в підсумку сприяє підвищенню продуктивності й прозорості управління.

Особливе місце серед цифрових інструментів займає *цифровізація процесів* на основі впровадження CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning) систем. CRM-системи дозволяють автоматизувати управління взаєминами з клієнтами, забезпечуючи персоналізований підхід та підвищення рівня обслуговування. ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх основних функцій підприємства (фінанси, логістика, виробництво, HR) в єдину інформаційну платформу, що створює передумови для комплексного управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень.

До важливих інноваційних методів належить *Benchmarking* – процес систематичного порівняння ключових показників діяльності організації з кращими галузевими або міжгалузевими практиками. Цей підхід дозволяє виявляти зони для покращення, формувати обґрунтовані цілі розвитку та впроваджувати успішні інноваційні рішення, вже апробовані в інших організаціях.

*Технологічне прогнозування* є ще одним вагомим методом, який дозволяє передбачати тенденції розвитку ринку, нові технології та зміну запитів споживачів. Його використання дає змогу адаптувати стратегію розвитку організації відповідно до майбутніх змін, що значно знижує ризики в довгостроковій перспективі.

На сучасному етапі особливої ваги набуває *використання штучного інтелекту*, аналітики великих даних (Big Data Analytics), хмарних сервісів та інших цифрових технологій, які відкривають нові горизонти в автоматизації прийняття рішень, персоналізації продуктів і послуг, підвищенні операційної ефективності. Ці інструменти дозволяють не лише аналізувати значні масиви інформації в реальному часі, а й будувати прогнозні моделі, оптимізувати ресурси та створювати інноваційні бізнес-моделі.

Отже, інноваційні та цифрові методи формують сучасну парадигму управління розвитком організацій, орієнтовану на технологічне оновлення, стратегічну гнучкість і створення нової цінності. Для таких установ, як

Формування ефективного механізму розвитку сучасної організації базується на системному й гармонійному поєднанні управлінських принципів і методів, які, у взаємодії, створюють цілісну управлінську архітектуру. Принципи виступають фундаментальними орієнтирами управлінської діяльності, визначаючи загальні правила, цінності та логіку побудови управлінських рішень, тоді як методи забезпечують інструментальну реалізацію цих принципів на практиці. Узгоджене застосування принципів і методів дозволяє організації адаптуватися до змін середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток.

Зокрема, принцип гнучкості, який передбачає здатність організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, найефективніше реалізується через методи проектного управління та використання цифрових інструментів. Проектний підхід дозволяє швидко мобілізувати ресурси для досягнення конкретних цілей у визначені строки, забезпечуючи адаптивність структур та процесів. У свою чергу, цифрові технології (ERP, CRM, хмарні платформи) сприяють автоматизації рішень, гнучкому управлінню даними та швидкому переорієнтуванню організаційної діяльності відповідно до нових вимог.

Принцип системності, що передбачає цілісне охоплення усіх аспектів діяльності організації та узгодженість її елементів, втілюється через стратегічне планування та інтегроване управління якістю. Стратегічне планування забезпечує єдність мети, формує логіку розвитку на довгострокову перспективу та поєднує всі рівні управління в рамках єдиної концепції. Інтегровані системи управління якістю (наприклад, ISO 9001) дозволяють встановити прозорі правила, стандарти та критерії, що підтримують узгодженість і безперервне вдосконалення організаційних процесів.

Принцип інноваційності, який вимагає відкритості до змін, підтримки новаторських ідей та впровадження технологічних рішень, знаходить своє практичне втілення через бізнес-моделювання, benchmarking і R&D-діяльність (дослідження та розробки). Бізнес-моделювання (зокрема з використанням

BPMN чи ARIS) дозволяє формалізувати інноваційні процеси, оцінити їхню ефективність та інтегрувати в загальну систему управління. Benchmarking сприяє запозиченню кращих практик у провідних компаній, стимулюючи підвищення внутрішніх стандартів. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки забезпечують появу нових продуктів, технологій та послуг, що формують основу довгострокового розвитку.

Таким чином, ефективний розвиток організації можливий лише за умов дотримання принципів управління у взаємозв'язку з відповідними методами. Таке поєднання створює умови для комплексного управління змінами, підвищення результативності управлінських рішень та формування конкурентоспроможної, динамічної і стійкої до викликів організації. У випадку Кіровоградської торгово-промислової палати, інтеграція принципів і методів дозволяє забезпечити стратегічну сталість інституції, модернізувати її внутрішні процеси та ефективно задовольняти потреби бізнес-середовища регіону.

### **1.3. Показники оцінювання ефективності розвитку сучасної організації**

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін ринку та зростаючих вимог до управління якістю, ефективний розвиток організації неможливий без чіткого моніторингу результативності її функціонування. Оцінка ефективності розвитку виступає не лише інструментом зворотного зв'язку, а й основою для прийняття стратегічних рішень, коригування управлінських дій, розробки програм удосконалення. Саме показники ефективності дозволяють кількісно виміряти ступінь досягнення цілей, виявити тенденції, визначити проблемні зони та резерви зростання (табл. 1.4).

Розробка й використання системи показників для оцінки ефективності розвитку організації має бути адаптованою до її специфіки, цілей, галузевої належності та етапу життєвого циклу. У контексті діяльності таких інституцій,

як Кіровоградська торгово-промислова палата, особливої ваги набуває аналіз як фінансово-економічних, так і організаційно-управлінських результатів, що в комплексі дозволяє отримати об'єктивну картину розвитку.

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінки ефективності розвитку сучасної організації

№	Назва показника	Формула розрахунку	Економічна суть
1	Рентабельність діяльності	$R = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times 100\%$	Характеризує прибутковість діяльності організації
2	Продуктивність праці	$PP = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Відображає ефективність використання трудових ресурсів
3	Коефіцієнт оборотності активів	$KOA = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	Визначає ефективність використання активів
4	Рівень інноваційної активності	$IA = \frac{\text{Витрати на інновації}}{\text{Сукупні витрати}} \times 100\%$	Оцінює спрямованість організації на інноваційний розвиток
5	Індекс зростання доходу	$ID = \frac{\text{Доходи поточного періоду}}{\text{Доходи базового періоду}}$	Показує динаміку фінансового зростання
6	Рівень задоволеності клієнтів	На основі анкетування або індексу NPS (Net Promoter Score)	Відображає якість обслуговування та лояльність клієнтів
7	Індекс організаційного розвитку	Складовий показник, що враховує інноваційність, якість управління, мотивацію	Дає узагальнену оцінку організаційного потенціалу

Джерело: складено автором згідно загальноприйнятих норм

*Рентабельність діяльності* – є одним з основних фінансово-економічних показників, що комплексно відображає ефективність господарювання підприємства в умовах мінливої економіки. Вона визначає, яку частку чистого прибутку організація отримує з кожної гривні виручки, і тим самим дозволяє оцінити здатність підприємства до самофінансування, накопичення капіталу та стратегічного розвитку. В умовах сучасної України, яка переживає наслідки війни, трансформаційні процеси в економіці та глибоку перебудову ринкових відносин, підтримання стабільної рентабельності є ключовим фактором виживання та конкурентоспроможності організацій. Цей показник набуває особливої ваги для неприбуткових установ, таких як торгово-промислові палати, які змушені поєднувати соціальну місію

з економічною доцільністю своєї діяльності.

*Продуктивність праці* демонструє рівень результативності використання трудового потенціалу підприємства. У контексті обмежених кадрових ресурсів, еміграції робочої сили, необхідності переходу до дистанційної або гібридної форми зайнятості, показник продуктивності набуває нового змісту. Він свідчить не лише про обсяг виконаної роботи на одного працівника, але й про ефективність управління персоналом, використання сучасних цифрових технологій, мотиваційних підходів і навчання персоналу. Зростання продуктивності праці прямо пов'язане з економічною стійкістю підприємства, зниженням витрат і підвищенням конкурентоспроможності.

*Коефіцієнт оборотності активів* відображає ефективність використання наявного майна підприємства для генерування доходів. В умовах нестабільної логістики, девальвації національної валюти та дефіциту ресурсів, особливо критичного імпорту, вміння швидко та ефективно залучати активи до операційної діяльності набуває вирішального значення. Високе значення цього показника є свідченням гнучкої бізнес-моделі, оптимізованих процесів управління ресурсами та здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

*Рівень інноваційної активності* оцінює ступінь готовності підприємства впроваджувати нові продукти, технології, управлінські рішення або бізнес-моделі. В умовах потреби в технологічному прориві, цифровізації та адаптації до змін у структурі споживчого попиту, інноваційність стає не лише конкурентною перевагою, а необхідністю для збереження позицій на ринку. Для українських організацій, зокрема таких як Кіровоградська ТПП, інноваційна активність може проявлятися у розширенні електронних сервісів, автоматизації внутрішніх процесів, участі у міжнародних цифрових платформах.

*Індекс зростання доходу* дозволяє оцінити фінансову динаміку підприємства та швидкість його розвитку. У нинішніх умовах, коли більшість

організацій функціонують у кризовому або посткризовому режимі, відстеження динаміки доходів набуває виняткового значення. Цей показник дозволяє своєчасно виявити як позитивні тенденції, так і негативні зрушення, що можуть бути викликані зниженням купівельної спроможності клієнтів, зміною ринкової кон'юнктури або регуляторного середовища.

*Рівень задоволеності клієнтів* є важливим нефінансовим, але стратегічно значущим показником, що відображає якість взаємодії з клієнтами, рівень довіри та лояльності до організації. В українських реаліях, де клієнт дедалі частіше віддає перевагу організаціям, що забезпечують не лише сервіс, а й ціннісну підтримку та адаптивність до нових реалій, рівень задоволеності клієнтів є відображенням стратегії, орієнтованої на сталість і довготривалі відносини.

*Індекс організаційного розвитку* являє собою узагальнюючий показник, який інтегрує в собі як кількісні, так і якісні характеристики функціонування організації. У його структурі враховуються такі складові, як якість управління, гнучкість організаційної структури, адаптивність до змін, корпоративна культура, інноваційність, розвиток персоналу тощо. У після-кризовий період та в умовах відновлення української економіки, саме внутрішній потенціал до змін, самонавчання та трансформації визначає здатність організації не лише залишитися на ринку, а й відігравати провідну роль у розвитку регіональної економіки.

Таким чином, система показників ефективності розвитку дозволяє забезпечити не лише об'єктивне оцінювання стану організації, а й формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у стратегічному та операційному вимірах. Для Кіровоградської торгово-промислової палати впровадження такої системи є важливим кроком до підвищення прозорості діяльності, посилення довіри з боку бізнес-середовища та забезпечення її ролі як ключового суб'єкта інфраструктури підтримки підприємництва регіону.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КІРОВОГРАДСЬКОЇ РТПП

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності організації**

Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата (КРТПП) є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує суб'єктів підприємницької діяльності – як фізичних, так і юридичних осіб, а також їх об'єднання. Заснована 15 березня 1995 року на базі підприємства «Кіровоградзовнішсервіс» Торгово-промислової палати України. КРТПП сприяє формуванню сучасної промислової, фінансової та торговельної інфраструктури в регіоні, розвитку підприємництва та зміцненню зовнішньоекономічних зв'язків.

Юридична адреса Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати зареєстрована за місцем фактичного розташування установи: м. Кропивницький, вул. Преображенська, 79-А. Саме за цією адресою здійснюється офіційна комунікація з діловими партнерами, державними органами та суб'єктами господарювання. Юридична адреса виконує важливу функцію в структурі управління організацією, забезпечуючи стабільний правовий зв'язок із контрагентами та адміністративними інституціями на регіональному та національному рівнях.

У своїй діяльності Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата (КРТПП) керується Статутом (Додаток А), який є основним установчим документом організації. Статут визначає правовий статус, організаційну структуру, принципи функціонування, повноваження керівних органів, порядок членства, а також напрями діяльності палати.

Згідно з чинним законодавством України, Статут КРТПП затверджується Загальними зборами членів палати або уповноваженим органом та реєструється у встановленому порядку. У документі також чітко

закріплені норми щодо:

- прав та обов'язків членів палати;
- джерел фінансування та управління майном;
- порядку прийняття рішень;
- умов взаємодії з державними органами, суб'єктами господарювання та міжнародними партнерами.

Окрім Статуту, у своїй діяльності палата також дотримується вимог Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні», внутрішніх положень, регламентів, а також рішень президії та керівництва ТПП України.

Таким чином, Статут КРТПП виконує функцію ключового нормативного документа, що регламентує всі аспекти діяльності палати відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів торгово-промислових об'єднань.

Основні напрями діяльності КРТПП включають:

- підтримка підприємництва, а саме, КРТПП надає консультаційні послуги, допомагає у розробці бізнес-планів, організовує навчальні заходи та семінари для підвищення кваліфікації підприємців;
- зовнішньоекономічна діяльність, де палата сприяє встановленню контактів між українськими та іноземними підприємствами, організовує бізнес-форуми, виставки та торговельні місії, що сприяє розширенню ринків збуту для місцевих виробників;
- юридичні та експертні послуги, а саме, КРТПП надає послуги з сертифікації походження товарів, експертизи, оцінки майна, штрихового кодування, а також юридичні консультації та послуги третейського суду;
- інформаційна підтримка, мова іде про забезпечення підприємців актуальною інформацією щодо законодавчих змін, економічних тенденцій та можливостей для розвитку бізнесу через власні інформаційні ресурси та видання;
- міжнародне співробітництво, де КРТПП активно бере участь у міжнародних проектах, спрямованих на розвиток бізнесу, зокрема в рамках

ініціативи "EU4Business: Connecting Companies", що сприяє налагодженню співпраці між українськими та європейськими підприємствами.

Кіровоградська регіональна торгово-промислова палата надає широкий спектр професійних послуг, спрямованих на всебічну підтримку підприємницької діяльності, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та стимулювання їх розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Ключові послуги Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати

№	Напрямок діяльності	Характеристика послуг
1	Експертно-сертифікаційні послуги	Видача сертифікатів походження товарів, оформлення комерційних документів, товарознавча та експертна оцінка, штрихове кодування продукції.
2	Юридичний супровід бізнесу	Консультації з господарського, податкового та ЗЕД-права; діяльність Третейського суду для вирішення спорів у досудовому порядку.
3	Організація зовнішньоекономічної діяльності	Сприяння налагодженню міжнародних контактів, участь у виставках, форумах, торгових місіях; пошук партнерів і можливостей для експорту та інвестування.
4	Інформаційно-консультаційні послуги	Надання актуальної правової, економічної та ринкової інформації; організація семінарів, тренінгів, навчальних програм для підприємців.
5	Оціночна діяльність	Оцінка вартості нерухомості, обладнання, транспортних засобів та іншого майна відповідно до чинного законодавства України.

Джерело: складено автором за матеріалами [2]

Структура Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (КРТПП) є функціонально орієнтованою та побудована з урахуванням специфіки її діяльності, спрямованої на надання комплексу послуг суб'єктам господарювання регіону. Вона забезпечує ефективну координацію внутрішніх процесів, реалізацію стратегічних цілей та оперативне реагування на потреби бізнесу. Розглянемо основні структурні елементи КРТПП.

*Керівництво палати.* До складу керівництва входить президент палати, який здійснює загальне управління, а також віце-президенти та директор, які відповідають за окремі напрямки діяльності. Вони забезпечують стратегічне планування, представництво організації та контроль за виконанням

поставлених завдань.

*Експертно-сертифікаційний відділ.* Цей підрозділ займається видачою сертифікатів походження товарів, проведенням товарознавчих експертиз, штриховим кодуванням, сертифікацією та іншими експертними процедурами, що підтверджують якість і походження продукції.

*Відділ зовнішньоекономічної діяльності.* Його функції включають налагодження міжнародних зв'язків, організацію участі підприємств у виставках і форумах, пошук закордонних партнерів та сприяння у виході бізнесу на нові ринки.

*Юридичний відділ та Третейський суд.* Забезпечують правовий супровід підприємств, надають консультації з правових питань, розробляють типові договори, а також здійснюють розгляд господарських спорів у рамках діяльності постійно діючого Третейського суду.

*Інформаційно-консультаційний центр.* Відповідає за надання аналітичної, правової, податкової та ринкової інформації, проведення семінарів, тренінгів і бізнес-навчання для представників малого, середнього і великого бізнесу.

*Оціночний відділ.* Проводить незалежну оцінку майна, активів, нерухомості, обладнання та транспортних засобів. Діяльність здійснюється відповідно до національних стандартів оцінки та вимог чинного законодавства.

*Адміністративно-господарська служба.* Забезпечує функціонування всієї інфраструктури палати, координує питання внутрішнього документообігу, матеріального забезпечення та комунікації між структурними підрозділами.

Таким чином, структура Кіровоградської ТПП є багаторівневою, динамічною та адаптованою до потреб підприємницького середовища. Її діяльність забезпечує як юридичну, так і практичну підтримку бізнесу в умовах сучасного економічного середовища України.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності досліджуваної організації**

Фінансово-економічний аналіз є невід'ємною частиною оцінки ефективності діяльності будь-якої організації, зокрема неприбуткових об'єднань, таких як торгово-промислові палати. Кіровоградська ТПП, як суб'єкт господарювання, що представляє інтереси бізнесу та сприяє розвитку підприємництва в регіоні, повинна забезпечувати прозорість своєї фінансової діяльності, підтримувати фінансову стабільність та ефективно управляти ресурсами. Саме тому проведення глибокого фінансово-економічного аналізу є важливим для виявлення внутрішніх резервів, оцінки динаміки розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Метою даного дослідження є аналіз активної та пасивної частини балансу Кіровоградської ТПП, виявлення тенденцій змін у структурі активів та джерел їх фінансування протягом 2022–2024 років. Особливу увагу буде приділено таким аспектам, як структура необоротних та оборотних активів, рівень власного капіталу, динаміка зобов'язань, фінансовий результат до оподаткування, а також зміни у прибутковості діяльності організації.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення фінансової прозорості, раціонального управління коштами та забезпечення стійкого функціонування Кіровоградської ТПП в умовах економічної нестабільності, змін ринку та законодавства.

Аналіз буде проведено на підставі офіційної фінансової звітності малого підприємства за 2022, 2023 та 2024 роки, а саме:

- Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

Ці звіти дозволяють охопити ключові фінансові показники діяльності підприємства, здійснити горизонтальний та вертикальний аналіз, а також побудувати таблиці абсолютних та відносних змін фінансових статей з метою виявлення позитивних або негативних тенденцій у розвитку організації.

В таблиці 2.2 представлено аналіз динаміки активної частини балансу в динаміці за останні три роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз активу балансу (тис. грн)

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

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

Упродовж 2022–2024 років структура активів Кіровоградської торгово-промислової палати зазнала суттєвих змін, що свідчить про певні тенденції у фінансово-господарській діяльності організації. Зокрема, аналіз необоротних активів демонструє поступове скорочення вартості основних засобів: з 10 766,7 тис. грн у 2022 році до 10 111,6 тис. грн у 2023 році (зменшення на 655,1 тис. грн), а у 2024 році – до 9 885,7 тис. грн (додаткове зниження на 225,9 тис. грн). Така динаміка може свідчити про фізичне та моральне зношення активів, а також про продаж або списання частини основних фондів без відповідного оновлення. Це вказує на необхідність активізації заходів з оновлення матеріально-технічної бази, з метою забезпечення сучасного рівня надання послуг та уникнення втрати конкурентоспроможності.

Щодо незавершених капітальних інвестицій, у 2022 році їх обсяг становив 30,8 тис. грн, проте у 2023 та 2024 роках цей показник дорівнював

нулю. Це може свідчити як про завершення реалізації інвестиційних проектів, так і про відсутність нових інвестицій, що загалом відображає зниження інвестиційної активності установи. Така ситуація потребує перегляду інвестиційної стратегії організації з метою забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Загалом необоротні активи скоротилися з 10 797,5 тис. грн у 2022 році до 9 885,7 тис. грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про зменшення обсягів довгострокових вкладень, що може в подальшому обмежити потенціал організації до зростання та модернізації (рис. 2.1).

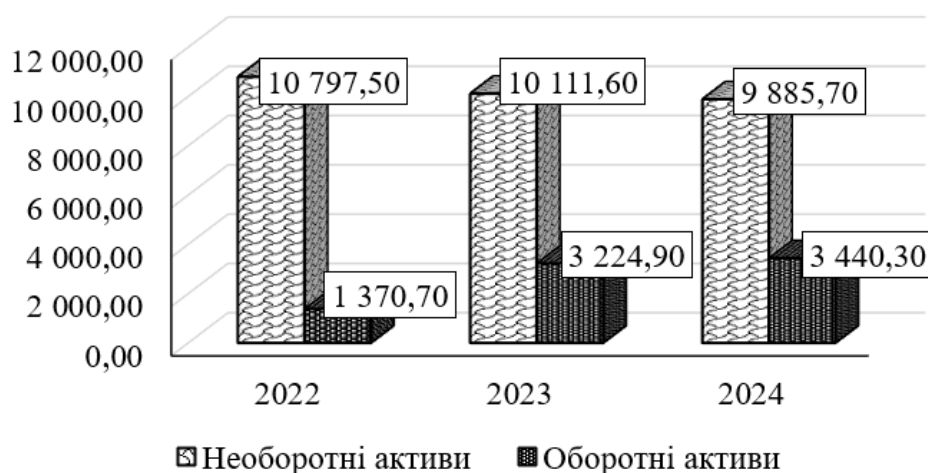


Рисунок 2.1 – Динаміка оборотних та необоротних активів Кіровоградської РТПП за 2022-2024 роки.

Джерело: складено автором за матеріалами таблиці 2.2

У сегменті оборотних активів відзначається позитивна динаміка. Зокрема, обсяг грошових коштів протягом аналізованого періоду суттєво зріс: з 1 146,0 тис. грн у 2022 році до 1 916,1 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році досяг 3 109,5 тис. грн. Таке зростання свідчить про підвищення рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Водночас значні залишки грошових коштів, які не залучені до обігу, можуть свідчити про неефективне використання ресурсів. У зв'язку з цим доцільно розглянути можливості інвестування в розвиток або залучення тимчасово вільних коштів до фінансових інструментів з метою підвищення прибутковості.

Зростання дебіторської заборгованості також заслуговує на увагу. Заборгованість за товари, роботи зросла з 198,1 тис. грн у 2022 році до 319,3

тис. грн у 2024 році. Збільшення заборгованості може бути наслідком як зростання обсягів операцій, так і погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Така ситуація створює ризики для ліквідності та вимагає запровадження дієвих механізмів управління дебіторською заборгованістю.

Інша поточна дебіторська заборгованість зросла у 2023 році до 203,0 тис. грн, а у 2024 році знизилася до 165,6 тис. грн. Незважаючи на незначне скорочення, цей показник залишається на високому рівні, що може свідчити про накопичення податкових переplat, авансів або інших короткострокових вимог. Організації слід провести детальний аналіз структури цієї заборгованості з метою забезпечення її контрольованості та своєчасного погашення.

Що стосується запасів, їх обсяг залишався незначним і коливався на рівні 9,3–13,6 тис. грн. Незначне скорочення в 2023 році та подальша стабілізація свідчать про оптимізацію політики управління запасами. Це може позитивно впливати на обіговість коштів, однак при зростанні попиту така стратегія може створити ризик дефіциту матеріальних ресурсів.

Поява у 2023–2024 роках витрат майбутніх періодів у незначних обсягах (1,5–2,0 тис. грн) є типовою практикою, яка свідчить про передоплати або відображення витрат, що будуть понесені у майбутньому. Водночас важливо контролювати обґрунтованість таких витрат, щоб уникнути викривлення фінансових результатів.

Загалом оборотні активи зросли з 1 370,7 тис. грн у 2022 році до 3 440,3 тис. грн у 2024 році, що є позитивною динамікою. Це свідчить про зростання мобільності ресурсів організації, однак варто зазначити, що основними джерелами такого зростання були грошові кошти та дебіторська заборгованість, що потребує ефективного управління.

Загальна сума активу балансу зросла у 2023 році на 1 458,4 тис. грн, однак у 2024 році відбулося її незначне зниження на 300,6 тис. грн. Це може свідчити про стабілізацію обсягів активів або початок скорочення ресурсної бази. Така тенденція потребує стратегічного аналізу і може бути сигналом до

активізації інвестиційної діяльності.

Аналіз активів Кіровоградської ТПП свідчить про покращення показників ліквідності та наявність грошових резервів, проте водночас спостерігається зменшення обсягу необоротних активів, що свідчить про певну інвестиційну пасивність. Зростання дебіторської заборгованості є потенційною загрозою для платоспроможності та ефективного використання ресурсів. У довгостроковій перспективі така структура активів може стримувати інноваційний розвиток та оновлення матеріально-технічної бази.

Рекомендуємо:

- провести ретельний аналіз причин зростання дебіторської заборгованості та запровадити ефективні механізми її скорочення;
- розробити інвестиційну програму, спрямовану на оновлення основних засобів та підвищення ефективності їх використання;
- залучити вільні грошові кошти до фінансово вигідних інструментів або інвестувати у проекти розвитку організації;
- здійснити контроль за витратами майбутніх періодів із метою запобігання викривленню фінансової звітності;

Такий комплекс заходів дозволить не лише стабілізувати фінансове становище, а й забезпечити підґрунтя для сталого зростання організації у майбутньому.

Далі проведемо дослідження пасивної частини балансу (табл. 2.3).

Упродовж 2022–2024 років структура пасиву підприємства зазнала суттєвих змін, що вказує на трансформацію фінансового стану організації та її адаптацію до нових умов господарювання. Зокрема, одним із ключових досягнень є покращення показника нерозподіленого прибутку. Якщо у 2022 році підприємство демонструвало від’ємний результат (–346,6 тис. грн), то вже у 2023 році значення скоротилося до –30,8 тис. грн, а у 2024 році – вийшло на позитивний рівень у 1 262,1 тис. грн. Така динаміка свідчить про поступове відновлення прибутковості, зростання фінансової самостійності та підвищення інвестиційної привабливості організації. Це також відображає

ефективність управління витратами, зростання доходів або покращення фінансових результатів операційної діяльності. Позитивний фінансовий результат потребує подальшого стратегічного закріплення, зокрема – через реінвестування частини прибутку у розвиток матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.3 – Аналіз пасиву балансу (тис. грн)

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

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

Поряд із цим, довгострокові зобов'язання демонструють тенденцію до поступового скорочення: з 12 200,0 тис. грн у 2022 році до 11 620,0 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про часткове погашення довгострокових боргів або обмежене залучення нових позикових коштів. Така динаміка є позитивним сигналом для кредиторів і потенційних інвесторів, адже зниження боргового навантаження зменшує ризики фінансової нестабільності. Водночас важливо забезпечити баланс між зменшенням боргу та фінансуванням інвестиційної діяльності, оскільки обмеження доступу до зовнішніх ресурсів може стримувати розвиток.

У сфері поточних зобов'язань спостерігається помітне коливання. Так, кредиторська заборгованість за товари та роботи різко зросла у 2023 році – з 86,0 тис. грн до 251,4 тис. грн, ймовірно через відтермінування платежів постачальникам або збільшення обсягів господарської діяльності. Проте вже у 2024 році цей показник зменшився до 89,4 тис. грн, що свідчить про врегулювання короткострокових зобов'язань і покращення платіжної

дисципліни. Аналогічно, інші поточні зобов'язання різко зросли у 2023 році до 175,2 тис. грн, а вже у 2024 році повернулися до низького рівня (3,6 тис. грн). Це, ймовірно, було спричинено одноразовими фінансовими зобов'язаннями, такими як тимчасові податкові або адміністративні витрати.

Окремої уваги заслуговують розрахунки з оплати праці. Після незначного зменшення у 2023 році, у 2024 році зафіксовано їхнє суттєве зростання – до 232,3 тис. грн, що вдвічі перевищує показник 2022 року. Це може свідчити як про збільшення чисельності персоналу або підвищення фонду оплати праці, так і про затримки у виплатах заробітної плати, що створює ризики соціальної напруги та потребує управлінського реагування.

Розрахунки зі страхування також продемонстрували змінність: зменшення у 2023 році та різке зростання у 2024 році. Це може бути зумовлено укладанням нових договорів страхування або переглядом політики управління ризиками.

Узагальнюючи, можна констатувати, що у 2023 році загальний обсяг пасивів зріс на 1 458,4 тис. грн, що свідчило про активізацію фінансової діяльності підприємства, зокрема за рахунок зростання поточних зобов'язань. У 2024 році обсяг пасивів незначно зменшився – на 300,6 тис. грн, що може свідчити про перехід до більш стабільного функціонування, за умов поступового нарощування власного капіталу (рис. 2.2).

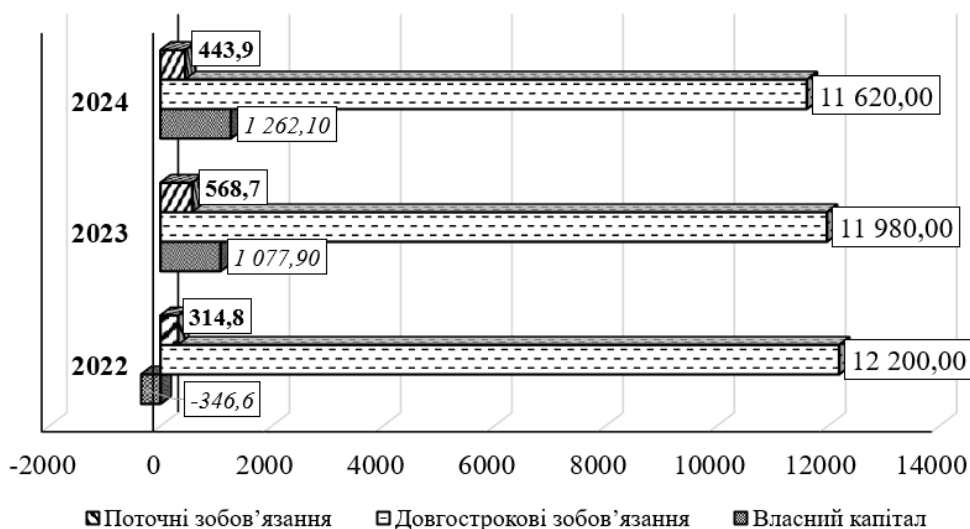


Рисунок 2.2 – Динаміка власного капіталу та зобов'язань Кіровоградської РТПП за 2022-2024 роки.

Джерело: складено автором за матеріалами таблиці 2.3

Таким чином, у динаміці пасиву балансу спостерігається загальна позитивна тенденція, яка виражається у зростанні власного капіталу, зниженні довгострокового боргового навантаження та стабілізації поточних зобов'язань. Водночас окремі показники потребують додаткового контролю та аналізу, зокрема щодо розрахунків з оплати праці та страхування.

Наші рекомендації для подальшого розвитку включають:

- закріплення позитивної динаміки власного капіталу через ефективне використання прибутку;
- посилення контролю за розрахунками з персоналом і контрагентами;
- регулярний моніторинг структури поточних зобов'язань із метою недопущення фінансового дисбалансу;
- залучення інвестиційних ресурсів з урахуванням оптимального співвідношення власного і позикового капіталу.

Також, розглянемо, в динаміці, ключові фінансові показники діяльності досліджуваної організації (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності Кіровоградської ТПП (тис. грн)

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

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

Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати (ТПП) упродовж 2022–2024 років дозволяє виявити як позитивні тенденції, так і певні загрози, що потребують управлінського втручання для забезпечення стабільного розвитку організації. Розглянемо детальніше зміни за ключовими статтями звітності.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): у 2022 році

цей показник становив 7 209,0 тис. грн, у 2023 році – 9 734,1 тис. грн (зростання на 2 525,1 тис. грн), а у 2024 році – 10 499,4 тис. грн (зростання на 765,3 тис. грн). Така позитивна динаміка свідчить про розширення обсягів діяльності ТПП, посилення попиту на її послуги та, ймовірно, ефективну реалізацію маркетингових стратегій. Особливо інтенсивне зростання у 2023 році може бути зумовлене відновленням ділової активності після кризових явищ або впровадженням нових проєктів. Проте для забезпечення довготривалого успіху доцільно акцентувати увагу на диверсифікації джерел доходу та підвищенні конкурентоспроможності на ринку.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 3 032,8 тис. грн, у 2023 році – 3 092,0 тис. грн (незначне зростання на 59,2 тис. грн), тоді як у 2024 році вона зросла до 4 011,5 тис. грн (підвищення на 919,5 тис. грн). Така динаміка вказує на ефективне управління витратами у 2023 році, проте суттєве збільшення витрат у 2024 році потребує детального аналізу. Ймовірними причинами є зростання цін на ресурси, збільшення обсягів діяльності або зниження ефективності використання ресурсів. У зв'язку з цим доцільно здійснити аудит структури собівартості та реалізувати заходи з її оптимізації, зокрема в напрямках закупівель, енергоефективності та логістики.

Інші доходи виявилися нестабільним елементом у фінансовому портреті установи. Якщо у 2022 році цей показник становив 1 212,5 тис. грн, то у 2023 році він скоротився до 200,7 тис. грн (зменшення на 1 011,8 тис. грн), а у 2024 році частково відновився до 1 013,2 тис. грн (зростання на 812,5 тис. грн). Така нестійкість, свідчить про значну залежність від разових надходжень, таких як гранти, спонсорські кошти чи доходи від продажу активів. Для зменшення ризиків, пов'язаних з нестабільністю цих надходжень, варто активізувати діяльність у сфері залучення додаткового фінансування, зокрема шляхом участі у проєктних програмах, співпраці з міжнародними організаціями та розширення спектру наданих послуг.

Інші витрати протягом аналізованого періоду зазнали суттєвих коливань. У 2022 році вони становили 1 121,0 тис. грн, у 2023 році – лише

151,2 тис. грн (зменшення на 969,8 тис. грн), а у 2024 році – 639,8 тис. грн (зростання на 488,6 тис. грн). Зниження у 2023 році, ймовірно, пов'язане з економією або завершенням дії одноразових витрат, тоді як зростання у 2024 році свідчить про їхнє часткове повернення. Така динаміка підкреслює необхідність постійного моніторингу витрат, які не є безпосередньо пов'язаними з основною діяльністю, з метою уникнення неочікуваного тиску на фінансовий результат.

Щодо фінансового результату до оподаткування (ідентичного до чистого прибутку згідно з таблицею), у 2022 році він становив 304,1 тис. грн, у 2023 році – 1 108,7 тис. грн (зростання на 804,6 тис. грн), тоді як у 2024 році – лише 184,2 тис. грн (зменшення на 924,5 тис. грн). Різке зростання прибутку у 2023 році свідчить про поєднання стабільного доходу та ефективного контролю витрат, однак подальше зниження у 2024 році, попри високий рівень доходу, обумовлене переважно зростанням витрат, що знижує рентабельність діяльності. Це підкреслює необхідність оптимізації витратної частини бюджету та концентрації зусиль на підвищенні ефективності основної діяльності.

Узагальнюючи, можна констатувати, що Кіровоградська ТПП демонструє стійке зростання доходів, що свідчить про її активну участь у ринкових процесах та відповідність потребам бізнес-середовища. Водночас значне зростання витрат у 2024 році негативно вплинуло на фінансовий результат, що є сигналом до необхідності посилення контролю за витратами та забезпечення фінансової стабільності. Особливої уваги заслуговує залежність від разових надходжень, що формує фінансову нестабільність.

У зв'язку з вищезазначеним доцільно впровадити такі стратегічні кроки: підвищення ефективності витрат шляхом детального аудиту собівартості; стабілізація джерел інших доходів через проектну діяльність, участь у грантових програмах та розширення спектра послуг; розробка довгострокової стратегії фінансової стійкості з акцентом на прибутковість основної діяльності; впровадження системного моніторингу витрат із особливою

увагою до змінних компонентів, що впливають на рентабельність.

Застосування зазначених заходів дозволить не лише підтримувати позитивну динаміку розвитку, але й сформувати надійне підґрунтя для сталого економічного зростання в умовах зростаючої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища.

Проведемо дослідження розрахункових показників таких як коефіцієнти автономії, фінансової залежності, покриття поточних зобов'язань, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та коефіцієнт оборотності активів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності за 2022-2024 роки

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

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

Аналіз динаміки фінансових показників Кіровоградської торгово-промислової палати за 2022–2024 роки дозволяє комплексно оцінити як загальний стан фінансової стабільності організації, так і ефективність її операційної діяльності. Упродовж досліджуваного періоду простежується як позитивна динаміка окремих показників, так і певні ризики, на які доцільно звернути увагу для забезпечення подальшої стійкості та розвитку організації.

Показник коефіцієнта автономії, що відображає частку власного капіталу в загальному обсязі активів, у 2022 році мав від'ємне значення (–0,028), що свідчить про критичну ситуацію – фактичну відсутність власного капіталу та повну залежність від позикових ресурсів. Протягом наступних

років відбулися позитивні зрушення: у 2023 році коефіцієнт досяг 0,079, а в 2024 – 0,095. Хоча спостерігається поступове зміцнення капітальної бази, абсолютне значення показника залишається на низькому рівні, що сигналізує про збереження фінансової вразливості.

У свою чергу, коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,028 у 2022 році до 0,921 у 2023 році та 0,905 у 2024 році. Ця тенденція свідчить про поступове зниження частки зобов'язань у структурі активів та загальне поліпшення фінансової стійкості. Незважаючи на це, рівень боргового навантаження все ще є досить високим, що зумовлює необхідність подальшого контролю за обсягами залучених ресурсів.

Показник покриття поточних зобов'язань демонструє зростання з 4,36 у 2022 році до 7,75 у 2024 році. Це свідчить про надлишкову ліквідність та високу здатність організації погашати короткострокові зобов'язання. Проте варто зазначити, що надмірний рівень оборотних активів відносно зобов'язань може також свідчити про неефективне використання ресурсів або наявність значних обсягів нерозміщених коштів, які доцільно було б спрямувати на інвестування чи операційне розширення.

У сфері рентабельності діяльності спостерігається нестабільність. Рентабельність активів (ROA) зросла з 2,60% у 2022 році до 8,14% у 2023 році, однак у 2024 році знизилась до 1,38%, що може бути результатом зниження обсягу прибутку або зростання витрат. Це свідчить про зменшення ефективності використання активів у процесі створення прибутку. Аналогічна ситуація спостерігається з рентабельністю власного капіталу (ROE): у 2023 році цей показник сягнув надзвичайно високого значення – 102,89%, що пояснюється низьким обсягом власного капіталу та високим прибутком. Проте в 2024 році ROE знизився до 14,60%, що є більш стабільним, проте менш вражаючим результатом. Висока зміна показника свідчить про нестабільність фінансової бази та необхідність посилення капіталізації.

Щодо коефіцієнта оборотності активів, який характеризує ефективність використання ресурсів для отримання доходу, спостерігається стає

зростання: з 0,59 у 2022 році до 0,79 у 2024 році. Це свідчить про активізацію господарської діяльності та поступове підвищення ефективності управління активами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансовий стан Кіровоградської торгово-промислової палати у 2022–2024 роках зазнав помітного поліпшення, зокрема в частині зниження фінансової залежності, зростання ліквідності та ефективності використання активів. Разом із тим, спостерігається нестабільність показників рентабельності, що потребує посиленої уваги до політики управління витратами, прибутковістю основної діяльності та зміцнення капіталу.

У контексті подальшого розвитку організації доцільно зосередити зусилля на нарощуванні власного капіталу для зниження фінансових ризиків, оптимізації витрат задля підвищення рентабельності, а також ефективному використанні надлишкових ліквідних активів для інвестування або розширення діяльності. Такий підхід сприятиме збереженню позитивної фінансової динаміки та забезпечить довгострокову стабільність і конкурентоспроможність організації в сучасному економічному середовищі.

### **2.3. Оцінка потенціалу організації та факторів її розвитку**

Оцінка потенціалу Кіровоградської торгово-промислової палати (ТПП) та факторів її розвитку – це комплексне дослідження можливостей організації щодо забезпечення сталого функціонування, реалізації своїх завдань та стратегічного розвитку в умовах сучасного економічного середовища.

Під *потенціалом організації* розуміється сукупність ресурсів, компетенцій, можливостей і умов, які дозволяють досягати поставлених цілей, зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Для ТПП потенціал охоплює такі основні компоненти:

- *фінансовий потенціал* – рівень фінансової стійкості, ліквідності,

наявність прибуткових напрямків діяльності, можливість залучення інвестицій чи грантів (табл. 2.6);

- *організаційно-управлінський потенціал* – ефективність менеджменту, якість стратегічного планування, гнучкість в управлінні проектами, рівень цифровізації процесів;

- *кадровий потенціал* – професійність персоналу, кваліфікація фахівців, наявність експертів у різних сферах підтримки бізнесу;

- *інформаційно-консультаційний потенціал* – можливість надання послуг з консалтингу, правової допомоги, сертифікації, підготовки до експорту тощо;

- *матеріально-технічна база* – приміщення, обладнання, цифрові платформи, канали комунікації з бізнесом;

- *іміджевий та партнерський потенціал* – рівень довіри до організації, наявність ефективних зв'язків з міжнародними ТПП, органами влади, асоціаціями, бізнесом.

Таблиця 2.6 – Фінансовий потенціал Кіровоградської ТПП

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

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

Фінансовий потенціал поступово покращується, проте залишається вразливим через низьку капіталізацію.

Організаційно-управлінський потенціал можна оцінити на основі непрямих даних, а саме:

- поступове покращення фінансових показників свідчить про наявність стратегічного управління;

- зростання коефіцієнта оборотності активів (0,59 → 0,79) свідчить про ефективне управління ресурсами;

- ріст ліквідності з одночасним збереженням діяльності – ознака адаптивності менеджменту;

Організаційне управління демонструє позитивну динаміку – потенціал середнього рівня з тенденцією до зростання.

Аналізуючи кадровий потенціал, можемо сказати, що наявна динаміка доходу (за зростанням коефіцієнта оборотності активів: 0,59 → 0,79) може свідчити про ефективну роботу персоналу з надання послуг та хорошу професійну підготовку. В цілому ми спостерігаємо незначне коливання зміни персоналу досліджуваної організації (рис. 2.3).

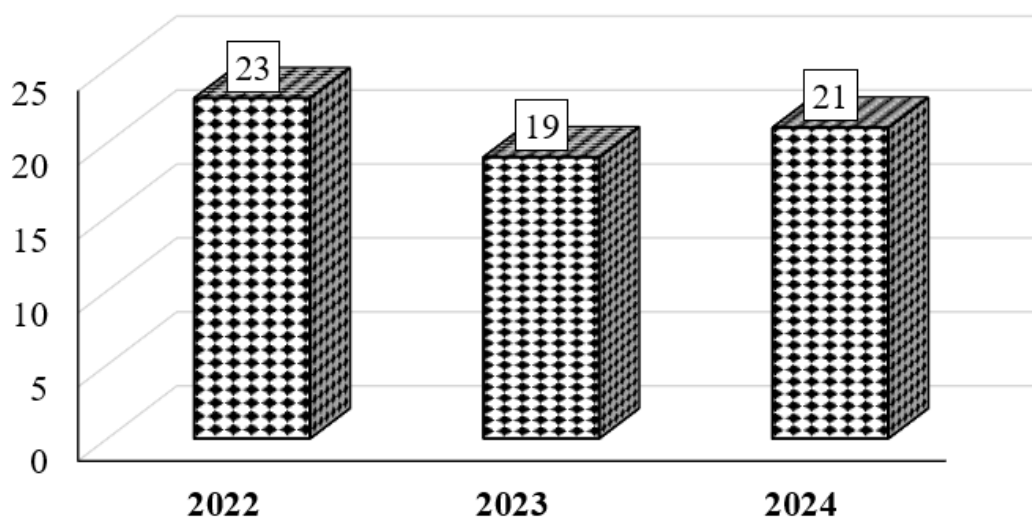


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості персоналу Кіровоградської ТПП за досліджуваний період 2022-2024 роки (осіб)

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

*Кадровий потенціал* – достатній, але потребує подальшого розвитку через складність завдань в умовах економічної нестабільності.

Інформаційно-консультаційний потенціал ґрунтується на поєднанні досвідченого кадрового ресурсу, актуальної інформаційної бази та активної взаємодії з державними і міжнародними структурами. Тобто, Кіровоградська

торгово-промислова палата (Кіровоградська ТПП) є важливою ланкою підтримки місцевого бізнесу, пропонуючи широкий спектр інформаційно-консультаційних послуг. Завдяки професійній команді, доступу до актуальної економічної інформації та тісній співпраці з державними й міжнародними партнерами, палата забезпечує підприємцям ефективну підтримку у вирішенні правових, економічних та організаційних питань. Серед ключових напрямів роботи – надання аналітичних даних щодо ринків, консультації з юридичних та митних питань, допомога у підготовці бізнес-планів, виході на нові ринки та участі у виставках і тендерах. Крім того, Кіровоградська ТПП організовує навчальні заходи, сприяє пошуку партнерів та інвесторів, а також надає доступ до електронних сервісів і баз даних. Завдяки цьому підприємці отримують практичні інструменти для розвитку, мінімізації ризиків і посилення конкурентоспроможності.

Розглядаючи матеріально-технічну базу ми можемо сказати, що високий рівень ліквідності може означати наявність вільних ресурсів та можливість придбання обладнання чи модернізації. Це означає, що базовий потенціал наявний, є можливості для технологічного вдосконалення та цифровізації.

Іміджевий та партнерський потенціал Кіровоградської торгово-промислової палати є важливим ресурсом для зміцнення її ролі як впливової інституції у сфері підтримки підприємництва та розвитку регіонального бізнес-середовища. Палата активно реалізує свою діяльність через участь у грантових проектах, що забезпечує залучення додаткових ресурсів для реалізації ініціатив, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу. Укладення меморандумів про співпрацю та двосторонніх угод з національними й міжнародними організаціями сприяє розширенню кола партнерів та інтеграції в ширший економічний простір. Важливим чинником, що підсилює іміджеву складову, є наявність позитивних відгуків від клієнтів, зростання охоплення цільової аудиторії через комунікаційні канали, а також збільшення кількості підприємств, які звертаються за послугами палати.

Позитивна динаміка фінансових показників свідчить про високий рівень довіри до установи з боку бізнес-спільноти, що, у свою чергу, підтверджує її професійний авторитет та ефективність діяльності. Це дозволяє стверджувати про наявність стабільного іміджевого фундаменту, який, однак, потребує подальшого розвитку. Для посилення зазначеного потенціалу доцільно зосередити зусилля на активнішій публічній присутності, зокрема – через медіа-активність, організацію публічних заходів, участь у професійних форумах, а також на розширенні партнерських зв'язків з ключовими гравцями ринку та представниками державного сектору.

Таким чином, іміджевий та партнерський потенціал Кіровоградської ТПП можна оцінити як високий, із чіткою тенденцією до подальшого зростання за умови стратегічного посилення комунікаційної та міжінституційної взаємодії.

У рамках комплексного аналізу діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати було здійснено оцінювання її потенціалу за ключовими напрямками: організаційний, кадровий, інформаційно-консультаційний, іміджевий та партнерський. Для забезпечення об'єктивності та порівнюваності результатів застосовано бальну систему оцінювання за шкалою від 1 до 5 балів яку представлено в таблиці 2. 7.

Таблиця 2.7 – Шкала бальної оцінки рівня реалізації потенціалу Кіровоградської торгово-промислової палати

<b>Бали</b>	<b>Характеристика рівня</b>
1 бал	Низький рівень реалізації потенціалу, відсутність значущих результатів
2 бали	Початковий рівень, окремі позитивні приклади або ініціативи
3 бали	Задовільний рівень, наявна системна діяльність із помірними результатами
4 бали	Високий рівень, значні досягнення, позитивна динаміка
5 балів	Відмінний рівень, системність, сталість результатів, приклад для інших організацій

Джерело: розроблено автором

Оцінювання здійснювалося на основі кількісних і якісних показників, а також експертного аналізу відкритих даних та внутрішньої інформації про діяльність палати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Зведена таблиця оцінки потенціалу (згідно експертної бальної шкали)

Компонент потенціалу	Оцінка (1–5)	Коментар
Фінансовий потенціал	3	Наявна позитивна динаміка, але низький рівень автономії
Організаційно-управлінський потенціал	4	Ефективність управління підтверджується фінансовими трендами
Кадровий потенціал	4	Результати свідчать про компетентність персоналу
Інформаційно-консультаційний потенціал	3–4	Реалізується частково, є потенціал розширення
Матеріально-технічний потенціал	3	Наявність ресурсів, але потреба в оновленні / модернізації
Іміджевий та партнерський потенціал	4	Позитивне сприйняття, активність у партнерських взаємодіях

Джерело: сформовано автором

За підсумками аналізу, Кіровоградська ТПП демонструє достатньо високий рівень потенціалу за більшістю напрямів. Найкращі показники зафіксовано в напрямках *іміджевого та партнерського потенціалу*, що свідчить про активну зовнішню діяльність, налагоджені зв'язки та зростаючу довіру з боку бізнесу. *Інформаційно-консультаційний потенціал* також оцінено високо, з огляду на надання якісних послуг, доступність експертної підтримки та ефективність комунікації з цільовими аудиторіями.

Водночас *організаційний та кадровий потенціали* демонструють стабільний, але менш виражений розвиток, що вказує на потребу в посиленні внутрішньої структурної модернізації, професійному зростанні кадрів та оновленні підходів до управління.

Загалом, Кіровоградська ТПП має усі передумови для подальшого розвитку і розширення впливу в регіоні, за умови системної роботи над внутрішнім вдосконаленням та активного використання своїх зовнішніх конкурентних переваг.

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**3.1. Розробка проекту ефективного розвитку організації на основі моделювання бізнес-процесів**

Метою розробки даного проекту є підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності Кіровоградської торгово-промислової палати (Кіровоградської ТПП) шляхом комплексної трансформації її організаційної моделі на основі моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling, BPM). На рисунку 3.1 представлено основні компоненти які передбачені проектом.

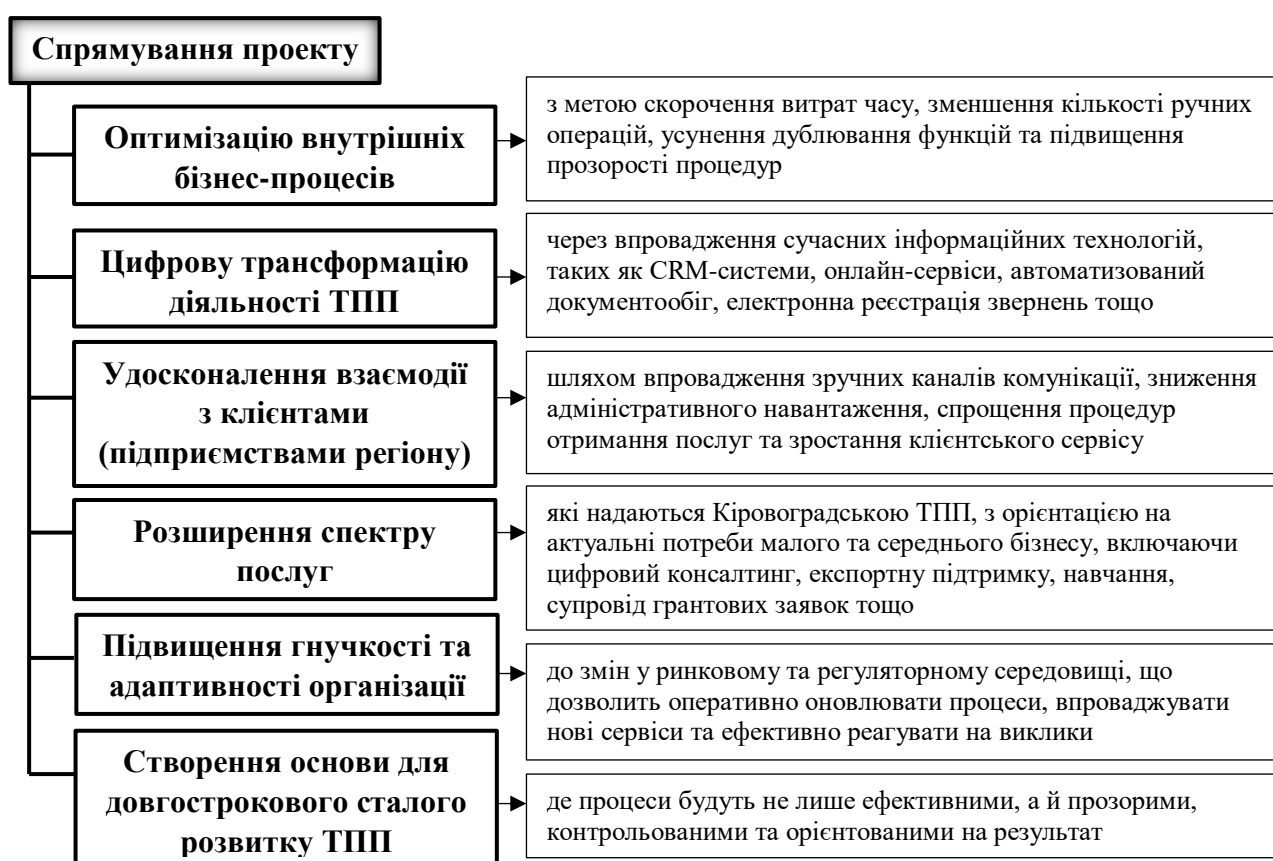


Рисунок 3.1 – Векторність проекту ефективного розвитку організації на основі моделювання бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проект спрямований на формування нової, сучасної моделі функціонування Кіровоградської ТПП, яка здатна забезпечити високий рівень сервісу для бізнесу, активну участь у регіональному економічному розвитку та успішне позиціонування на національному й міжнародному рівнях.

На рисунку 3.2 представлено алгоритм розробки проекту ефективного розвитку Кіровоградської ТПП на основі моделювання бізнес-процесів.



Рисунок 3.2 – Алгоритм розробки проекту ефективного розвитку

Кіровоградської ТПП на основі моделювання бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

*На першому етапі проектування проводимо аналіз поточного стану*

**Кіровоградської ТПП.** Встановлюємо основні її функції та проблеми діяльності.

Кіровоградська торгово-промислова палата виконує одну з ключових функцій – видачу сертифікатів походження товарів, що є обов'язковою процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Ця послуга користується значним попитом серед експортерів регіону, особливо агропромислового сектору. Проте процес сертифікації досі значною мірою залишається паперовим, з ручною обробкою документів, що уповільнює обслуговування та створює ризики для прозорості й контролю. Впровадження електронного документообігу, цифрового підпису та онлайн-платформи для подання заявок могло б значно підвищити зручність та швидкість надання цієї послуги.

ТПП надає підприємствам послуги з товарної експертизи, оцінки майна, технічної діагностики, а також виступає як незалежний арбітр у господарських спорах. Консалтингові послуги включають правову підтримку, підготовку договорів, аудит зовнішньоекономічної документації. Водночас потенціал цих послуг недостатньо реалізовано, через обмежену цифровізацію і слабку маркетингову представленість. Консалтинг має бути адаптований до потреб сучасного бізнесу: включати експертизу в ІТ, цифровій трансформації, експортній стратегії, а також пропонувати гнучкі онлайн-консультації.

Організація форумів, бізнес-зустрічей, виставок, B2B-зустрічей є важливою частиною діяльності ТПП. Це сприяє налагодженню ділових контактів, просуванню місцевих виробників, формуванню позитивного іміджу регіону. Однак у післяковідний період попит на офлайн-заходи скоротився, і потреба в гібридному або повністю онлайн-форматі зросла. Наразі відсутня інтегрована платформа для реєстрації учасників, проведення онлайн-трансляцій чи нетворкінгу. Оновлення технологічної бази та партнерство з ІТ-платформами дозволило б зробити ці події сучасними, доступними й більш ефективними.

ТПП виступає важливим інфраструктурним елементом зовнішньоекономічної підтримки бізнесу. Вона надає довідки, здійснює консультації з митного оформлення, веде базу потенційних партнерів та допомагає

з пошуком ринків збуту. Проте ці процеси часто виконуються вручну або в застарілих форматах (наприклад, у вигляді телефонних консультацій або паперових довідок), що знижує ефективність. Потребує оновлення база потенційних зовнішніх партнерів, а також впровадження електронної платформи для підтримки експортерів із можливістю підбору ринків, інтеграції з базами даних митної статистики та профільного навчання.

ТПП проводить тренінги, семінари та навчальні програми з питань ведення бізнесу, ЗЕД, сертифікації, оподаткування тощо. Ці заходи є цінним джерелом знань для підприємців, особливо малого та середнього бізнесу. Проте формат таких навчань часто застарілий – переважно очний, з обмеженим використанням сучасних EdTech-технологій. Є потреба у розробці онлайн-курсів, відео-лекцій, вебінарів та сертифікованих програм навчання з інтерактивними елементами, що відповідатимуть сучасним вимогам цифрового бізнес-середовища.

Цей аналіз демонструє, що Кіровоградська ТПП виконує важливі функції, однак багато з них потребують модернізації, цифровізації та переосмислення у відповідності до нових викликів та потреб бізнес-середовища. Наступним логічним кроком є *моделювання поточних бізнес-процесів* для виявлення "вузьких місць" і визначення точок оптимізації.

У процесі аналізу поточного стану діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати було виявлено низку системних проблем, які стримують її розвиток і знижують ефективність надання послуг бізнесу регіону. Насамперед, спостерігається *відсутність чітко стандартизованих бізнес-процесів*. Багато процедур – від сертифікації до надання консультацій чи організації заходів – виконуються вручну, без єдиних регламентів і внутрішніх протоколів. Це призводить до дублювання функцій, втрати даних, складності в контролі якості послуг і затримок у роботі. Працівники часто змушені самостійно визначати порядок дій, що знижує передбачуваність та прозорість процесів як для клієнтів, так і для самої установи.

Однією з найбільш критичних проблем залишається *надмірна бюрократія*. Оформлення послуг, подання документів, реєстрація на заходи, подача запитів

часто вимагають багато паперових дій, фізичної присутності заявників або ручного погодження з кількома співробітниками. Такий підхід суттєво ускладнює доступ бізнесу до послуг, особливо малих підприємств, які не мають ресурсів для тривалих процедур. Це також створює додаткове навантаження на працівників ТПП, які змушені витратити багато часу на технічну обробку замість зосередження на якісному консалтингу та підтримці підприємств.

Проблема посилюється через *слабку цифровізацію процесів*. Більшість послуг надаються в офлайн-форматі, а наявні цифрові рішення (наприклад, сайт, електронна пошта) виконують лише базову інформаційну функцію і не дозволяють бізнесу оперативного взаємодіяти з ТПП. Відсутність електронного кабінету користувача, CRM-системи для обліку клієнтів, автоматизованої системи управління запитами чи аналітики знижує конкурентоспроможність організації та унеможлиблює масштабування послуг.

Окремо слід виділити *низький рівень комунікації з бізнес-спільнотою*. Незважаючи на потенційно важливу роль ТПП як посередника між владою, підприємцями та міжнародними партнерами, комунікаційна стратегія є недостатньо активною. Соціальні мережі, e-mail розсилки, новинні платформи використовуються епізодично, без системного охоплення. Через це значна частина підприємств регіону або взагалі не обізнана про діяльність палати, або не сприймає її як сучасного партнера в розвитку бізнесу.

Додатково, спостерігається *обмежене охоплення нових ринків*. Попри стратегічно важливу функцію підтримки експорту, ТПП обмежується переважно базовими сертифікаційними та довідковими послугами. Відсутні структуровані програми виходу на нові зовнішні ринки, слабо розвинені партнерські зв'язки з іншими країнами чи торговими палатами, а також відсутні аналітичні інструменти для допомоги бізнесу у визначенні пріоритетних напрямів експансії. Це знижує конкурентоздатність підприємств регіону на міжнародному рівні та стримує залучення інвестицій.

Загалом, перелічені проблеми вказують на необхідність глибокої трансформації Кіровоградської ТПП через впровадження сучасних підходів до

управління, цифрових рішень та стандартизації процесів. Це дозволить підвищити якість послуг, зменшити витрати часу і ресурсів, а також зміцнити довіру з боку бізнес-спільноти.

*Другим етапом є встановлення цілей проекту.*

Цілі проекту з ефективного розвитку Кіровоградської торгово-промислової палати ґрунтуються на сучасних викликах, що стоять перед бізнес-асоціаціями в умовах цифровізації, глобалізації та високої конкуренції в середовищі підтримки підприємництва. Насамперед, проект передбачає *оптимізацію та стандартизацію ключових бізнес-процесів*. Це означає створення чітко регламентованих процедур для кожної послуги чи внутрішньої операції ТПП – від прийому запитів клієнтів до видачі сертифікатів або організації заходів. Завдяки застосуванню методології Business Process Modeling (BPM), ці процеси будуть формалізовані, візуалізовані та уніфіковані, що дозволить мінімізувати людський фактор, усунути дублювання функцій і підвищити загальну керованість діяльністю палати.

Другим ключовим напрямом стане *впровадження сучасної системи електронного документообігу*, яка забезпечить швидкий, зручний та прозорий обмін інформацією як усередині організації, так і між ТПП та її клієнтами. Це рішення дозволить відмовитися від паперових носіїв, скоротити час обробки документів, мінімізувати ризик втрати інформації та підвищити загальну ефективність роботи персоналу. Впровадження електронного документообігу також стане основою для переходу на принципи «зеленої» адміністрації, зменшуючи витрати на друк, архівування та логістику.

Третя ціль – *розширення спектру послуг палати та створення моделі «єдиного вікна» для підприємців*, де представники бізнесу зможуть отримати консультації, сертифікати, аналітичні дані, доступ до навчальних програм, зовнішньоекономічну підтримку тощо в одному місці – офлайн або онлайн. Це дозволить не лише підвищити зручність взаємодії для клієнтів, а й зміцнити роль ТПП як центру комплексної підтримки бізнесу в регіоні. У цьому

контексті важливим кроком буде запуск онлайн-платформи з інтегрованими сервісами, персональними кабінетами, базами знань та можливістю оперативного подання заявок і звернень.

Наступна мета проєкту – *підвищення якості обслуговування клієнтів*, що передбачає розробку стандартів клієнтського сервісу, навчання персоналу, впровадження системи зворотного зв'язку та інструментів моніторингу задоволеності користувачів. У фокусі – побудова клієнто-орієнтованої моделі роботи, яка враховує потреби різних груп підприємців, включно з малим і середнім бізнесом, стартапами, експорто-орієнтованими компаніями. Якісний сервіс – це не лише інструмент лояльності клієнтів, а й чинник довіри до інституції як провідного гравця в регіональній бізнес-екосистемі.

Завершальною ціллю є *залучення нових членів до складу палати*, що дозволить не лише збільшити її фінансову та організаційну стійкість, а й сформувати ширше представництво бізнесу в діалозі з владою та міжнародними партнерами. Для досягнення цього буде розроблено нову маркетингову стратегію, засновану на чітких ціннісних пропозиціях, демонстрації ефективності послуг, гнучкій системі членських пакетів і активному просуванню діяльності палати через цифрові канали. Паралельно, запровадження CRM-системи допоможе персоналізувати комунікацію з кожним потенційним та наявним учасником, що сприятиме формуванню активної бізнес-спільноти навколо ТПП.

У сукупності, ці цілі спрямовані на перетворення Кіровоградської ТПП на сучасну, ефективну та клієнто-орієнтовану інституцію, здатну стати рушієм розвитку регіонального підприємництва в цифрову епоху.

### ***Третім етапом є визначення основних компонентів проєкту.***

Основні компоненти проєкту з ефективного розвитку Кіровоградської торгово-промислової палати ґрунтуються на інтеграції сучасних підходів до управління бізнес-процесами, цифровізації діяльності та впровадження гнучких інструментів автоматизації.

Центральною складовою є *моделювання бізнес-процесів відповідно до*

нотації *VRMN 2.0*, що дозволяє формалізувати та проаналізувати ключові аспекти операційної діяльності палати.

На першому етапі здійснюється *ідентифікація основних процесів*, серед яких:

- «Сертифікація походження товару»,
- «Організація заходів»,
- «Надання консалтингових послуг»,
- «Реєстрація нових учасників»,
- «Ведення бази підприємств»;
- «Реєстрація заявок через веб-портал».

Кожен із цих процесів буде змодельований у поточному стані (*As-Is*) з метою виявлення вузьких місць, надлишкових або дубльованих процедур, а також надмірного використання ручної праці.

На основі отриманого аналізу розроблятиметься цільова модель процесів (*To-Be*), яка передбачає *глибоку оптимізацію та автоматизацію процедур*. Зокрема, передбачається запровадження CRM/ERP-рішень для автоматичної обробки заявок, впровадження систем електронної черги, а також *інтеграція з національними державними реєстрами*, зокрема Єдиним державним реєстром юридичних осіб, базами Державної податкової служби та Митниці. Важливим компонентом стане впровадження *механізмів віддаленого підписання документів із використанням кваліфікованого електронного підпису (КЕП)*, що забезпечить юридичну дійсність електронних операцій і спростить взаємодію з клієнтами.

У рамках реалізації процесного підходу буде здійснено *впровадження VRM-системи*, яка дозволить не лише візуалізувати та керувати бізнес-процесами, але й відслідковувати ефективність їх виконання в реальному часі. Як програмну платформу запропоновано використання відкритих або умовно безкоштовних систем, таких як *Camunda* чи *Bizagi*, які мають високу гнучкість налаштувань і можливість інтеграції з зовнішніми ІТ-інфраструктурами. Альтернативним варіантом розглядається *інтеграція бізнес-процесів у*

*середовище IC/BAS, що забезпечить тісну взаємодію з існуючими обліковими та управлінськими системами палати.*

Ще одним критично важливим напрямом є *цифровізація діяльності Кіровоградської ТПП, яка включає розробку комплексного особистого кабінету клієнта на офіційному веб-порталі, де користувачі зможуть переглядати доступні послуги, подавати заявки, завантажувати документи та слідкувати за статусом своїх запитів. Додатково, буде впроваджено чат-бот на базі AI-технологій, що забезпечить оперативне консультування користувачів з типових питань. У межах покращення комунікації з бізнес-спільнотою передбачається реалізація онлайн-календаря заходів, де можна буде реєструватися на виставки, форуми, тренінги та інші події в один клік. Водночас, для покращення інтеграції з інформаційними системами підприємств і зовнішніми партнерами буде створено відкрите API, що дозволить автоматизувати обмін даними між ТПП та бізнес-структурами, зокрема для подання документів, отримання рішень, участі в подіях тощо.*

Сукупність вищенаведених компонентів становить цілісну систему змін, яка забезпечить не лише підвищення ефективності управління, а й створення цифрової екосистеми підтримки підприємництва на регіональному рівні.

***Четвертим етапом є побудова поетапного плану реалізації проекту*** яку ми представимо у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – План реалізації проекту ефективного розвитку організації на основі моделювання бізнес-процесів

Етап	Дії	Тривалість
1. Аналіз	Збір даних, інтерв'ю з працівниками, аналіз документообігу	1 місяць
2. Моделювання	Створення As-Is і To-Be моделей, визначення KPI	2 місяці
3. Вибір платформи	Оцінка і вибір BPM-системи та CRM	1 місяць
4. Розробка та впровадження	Налаштування систем, навчання персоналу, пілотний запуск	3-4 місяці
5. Масштабування	Повна реалізація по всіх процесах, запуск електронного сервісу	2 місяці
6. Оцінка	Аналіз ефективності, доопрацювання	Постійно

Джерело: розроблено автором

***На н'ятому етапі передбачено дослідити очікувані результати.***

Реалізація проекту для Кіровоградської торгово-промислової палати

дозволить досягти суттєвих позитивних результатів у коротко- та середньостроковій перспективі. Очікується:

1) Скорочення часу обробки клієнтських запитів на 30–50% завдяки автоматизації ключових бізнес-процесів та впровадженню електронного документообігу. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів і, як наслідок, зростанню кількості учасників та замовників послуг палати на 20–30%.

2) Запроваджені цифрові рішення забезпечать вищу прозорість, якість сервісу та доступність послуг, водночас оптимізація адміністративних завдань дозволить заощадити ресурси та зосередити зусилля на стратегічному розвитку. У підсумку буде сформовано сучасну цифрову екосистему підтримки бізнесу в регіоні, яка сприятиме зміцненню економічного потенціалу Кіровоградської області.

#### ***Шостим етапом є встановлення показників ефективності проекту.***

Для оцінки успішності реалізації проекту розвитку Кіровоградської торгово-промислової палати доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), що відображатимуть як оперативні, так і стратегічні результати трансформації. Одним із основних показників є *середній час обробки заявок*, який дозволяє оцінити ступінь оптимізації бізнес-процесів і ефективність впроваджених цифрових рішень. Важливим також є *обсяг електронних транзакцій*, що свідчить про рівень цифровізації та зручність сервісів для користувачів. *Рівень задоволеності клієнтів*, вимірюваний через індекс Net Promoter Score (NPS), відображає якість обслуговування та лояльність до ТПП. Окрему увагу слід приділити *кількості нових учасників*, що долучаються до палати – цей показник демонструє привабливість і конкурентоспроможність оновленої організації. Нарешті, *зниження витрат на обробку однієї заявки* є свідченням ефективного використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості палати внаслідок модернізації. Сукупність цих KPI дозволить об'єктивно відстежувати прогрес, коригувати дії та забезпечити досягнення стратегічних цілей проекту.

***На сьомому етапі визначаємо стратегічних партнерів по реалізації даного проекту.***

У реалізації проєкту з модернізації діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати ключову роль відіграватимуть стратегічні партнери, здатні забезпечити технічну, інформаційну та фінансову підтримку. Зокрема, важливими учасниками є місцеві ІТ-компанії, які можуть здійснити кастомізацію цифрових платформ, адаптуючи системи CRM, BPM або електронного документообігу до специфіки бізнес-процесів ТПП. Їхня експертиза є критичною для якісного впровадження інновацій та забезпечення безперервної технічної підтримки.

Не менш значущими є органи місцевого самоврядування, які здатні надати інформаційну підтримку проєкту, сприяти популяризації нових сервісів ТПП серед підприємців регіону, а також координувати дії в межах регіональних програм розвитку бізнесу.

У фінансовому аспекті передбачається залучення грантової підтримки з боку міжнародних донорів, таких як Європейський Союз або USAID, які активно інвестують у цифрову трансформацію інституцій, розвиток малого та середнього бізнесу й підтримку інноваційних проєктів на регіональному рівні. Співпраця із зазначеними партнерами дозволить забезпечити стійке впровадження змін, мінімізувати витрати з бюджету ТПП та значно підвищити ефективність усіх етапів реалізації проєкту.

**Восьмим етапом є визначення ризиків та процедур для їх усунення та запобігання.** В таблиці 3.2 наводимо ключові, першочергові ризики з якими може зіткнутись організація при реалізації даного проєкту.

Таблиця 3.2 – Ризики та запобігання при розробці проєкту ефективного розвитку організації на основі моделювання бізнес-процесів

Ризик	Мітинг-план
Опір персоналу	Тренінги, залучення до змін
Недостатнє фінансування	Гранти, співфінансування
Проблеми інтеграції	Поетапна реалізація, пілот
Кіберзагрози	Захист даних, сертифікація КЕП

Джерело: розроблено автором

У процесі реалізації проєкту модернізації Кіровоградської торгово-промислової палати можуть виникнути низка ризиків, що потребують своєчасного реагування.

Один із ключових ризиків – *опір персоналу до змін*, що часто виникає при впровадженні нових технологій та трансформації звичних процесів. Для його мінімізації доцільно проводити регулярні тренінги, залучати співробітників до процесу змін і демонструвати переваги нових рішень.

Іншим важливим викликом є *можливе недостатнє фінансування*. Цей ризик можна нівелювати шляхом активного залучення міжнародних грантів, програм технічної допомоги та механізмів співфінансування з боку партнерів.

*Проблеми інтеграції нових цифрових рішень у наявну IT-інфраструктуру* також можуть стати перешкодою. Вирішенням стане поетапне впровадження проекту, починаючи з пілотного запуску для виявлення та усунення технічних недоліків.

Окрім того, у контексті цифровізації зростає *ризик кіберзагроз*, тому важливо впровадити сучасні засоби захисту даних, використовувати сертифіковані засоби електронного підпису (КЕП) та дотримуватися стандартів інформаційної безпеки. Загалом, своєчасне передбачення та системне управління зазначеними ризиками є необхідною умовою для успішної реалізації проекту та забезпечення його довгострокової ефективності.

Отже, впровадження проекту розвитку Кіровоградської ТПП на основі моделювання бізнес-процесів дозволить значно підвищити її ефективність, зробити її сучасною сервісною інституцією, здатною бути реальним партнером бізнесу у регіоні.

### **3.2. Очікувані результати від реалізації проекту цифрової трансформації Кіровоградської ТПП**

У сучасних умовах цифрової економіки та зростаючих потреб бізнесу, Кіровоградська торгово-промислова палата може ініціювати масштабний проект цифрової трансформації своєї діяльності. Метою цього проекту є забезпечення ефективної взаємодії з підприємцями, підвищення якості та доступності послуг, а також модернізація внутрішніх процесів. У звіті представлено ключові напрямки

проєкту, очікувані результати, дорожню карту реалізації та рекомендації щодо впровадження (табл. 3.3; 3.4; 3.5).

### *Звіт*

### *про проєкт цифрової трансформації Кіровоградської ТПП*

Таблиця 3.3 – Загальна інформація

Параметр	Значення
Назва проєкту	Цифрова трансформація діяльності Кіровоградської торгово-промислової палати
Ініціатор	Кіровоградська ТПП
Мета	Модернізувати бізнес-процеси та цифрову інфраструктуру ТПП для відповідності вимогам сучасної бізнес-екосистеми та очікуванням підприємців
Фокус	Автоматизація, цифровізація, клієнто-орієнтованість, інституційна модернізація

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 – Ключові напрямки реалізації проєкту

№	Напрямок	Основні дії
1	Моделювання бізнес-процесів	- Аналіз поточного стану (As-Is) - Виявлення «вузьких місць» - Побудова моделі To-Be - Стандартизація процедур
2	Впровадження BPM-системи	- Нотація BPMN 2.0 - Системи Camunda, Bizagi, 1C/BAS - Моніторинг процесів
3	Цифрова трансформація послуг	- Клієнтський онлайн-кабінет - Е-документообіг із КЕП - Автоматизація заявок - Канали цифрової взаємодії
4	CRM/ERP-рішення	- CRM: облік клієнтів, персоналізація - ERP: управління підрозділами
5	Платформа «єдиного вікна»	- Централізація сервісів ТПП - Онлайн-реєстрація, навчання, аналітика - Єдиний канал бізнес-взаємодії
6	Комунікаційна модернізація	- Digital-стратегія - Розсилки, SMM, дайджести - Зворотний зв'язок
7	EdTech та навчання	- Онлайн-курси, вебінари, відеолекції - LMS-система - Сертифікація та база знань
8	Інтеграції	- Державні реєстри (ДПС, Митниця) - Міжнародні ТПП - Платформи підтримки експорту

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.5 – Очікувані результати реалізації проєкту

Показник	Значення
Зменшення часу обслуговування	-30–50%
Зростання кількості звернень	+20–40%
Покращення клієнтського досвіду	Високий рівень задоволеності
Зміцнення ролі Кіровоградської ТПП	Лідер цифрової трансформації в регіоні

Джерело: розроблено автором

Згідно таблиці 3.3 ми бачимо, що дана ініціатива відповідає національним і глобальним трендам цифрової трансформації. Пропонується затвердити проект на рівні керівництва ТПП як стратегічний пріоритет 2025–2027 років.

Також, як видно з таблиці 3.4 розподіл напрямків є збалансованим і покриває всі аспекти діяльності ТПП. Доцільним є створення проектної групи з відповідальними за кожний напрямок. Пропонуємо розробити КРІ та систему контролю реалізації по кожному етапу.

З таблиці 3.5 ми бачимо, що очікувані показники є амбітними, але досяжними за умови дотримання плану. Необхідно впровадити систему регулярного моніторингу ефективності. Також пропонуємо звітувати керівництву щокварталу про хід реалізації.

Отже, у контексті сучасної цифрової економіки, стрімкої діджиталізації бізнес-середовища та зростаючих очікувань з боку підприємницької спільноти, Кіровоградська торгово-промислова палата може ініціювати системний проект цифрової трансформації. Метою даної ініціативи може бути модернізація бізнес-процесів, цифрової інфраструктури та сервісних підходів відповідно до викликів сьогодення. Такий підхід передбачає не лише впровадження сучасних інформаційних технологій, але й трансформацію інституційної логіки функціонування Палати – з традиційної адміністративної структури у сучасний клієнто-орієнтований сервісний хаб регіонального бізнесу.

Цифрова трансформація ТПП є комплексним і довгостроковим проектом, що охоплює вісім ключових напрямків: моделювання та оптимізацію бізнес-процесів; впровадження BPM-систем для управління процесами на основі нотації BPMN 2.0; цифровізацію основних адміністративних та сертифікаційних послуг; інтеграцію CRM/ERP-систем для обліку клієнтів, персоналізації сервісів та управління діяльністю підрозділів; розробку платформи "єдиного вікна" для цифрової взаємодії з клієнтами; модернізацію комунікаційної політики, включно з впровадженням

цифрових каналів, аналітичних дайджестів, зворотного зв'язку та соціальних мереж; розвиток освітнього компоненту через онлайн-курси, вебіари, LMS-систему та сертифікацію слухачів; а також глибоку інтеграцію з державними та міжнародними платформами, включно з митними та податковими сервісами, а також інституціями підтримки експорту.

Очікувані результати реалізації проєкту включають значне зниження витрат часу на обслуговування клієнтів (на 30–50%), зростання кількості звернень та членів Палати (на 20–40%), підвищення рівня задоволеності послугами та закріплення за Кіровоградською ТПП позиції лідера цифрової трансформації серед регіональних бізнес-об'єднань.

Успішне впровадження проєкту вимагає стратегічної послідовності дій, залучення фахових експертів, а також внутрішньої трансформації організаційної культури. Необхідно створити потужну міжфункціональну проєктну команду з чітко визначеними зонами відповідальності та достатніми повноваженнями для оперативного прийняття рішень. Особливу увагу слід приділити неперервному навчанню персоналу, розвитку цифрових компетенцій, адаптації до нових сервісних форматів і технологій.

Ключовою умовою сталої реалізації трансформаційних змін є прозора комунікація із зацікавленими сторонами – представниками бізнесу, органами влади, міжнародними партнерами та працівниками самої ТПП. Відкрита модель управління змінами сприятиме підвищенню довіри до Палати, активнішому залученню підприємців та сталому розвитку інституції в умовах цифрової доби.

Таким чином, цифрова трансформація Кіровоградської торгово-промислової палати може виступити не просто інструментом технічного вдосконалення, а фундаментальною стратегічною зміною, спрямованою на зміцнення позицій організації в регіональному економічному ландшафті та формування сучасної сервісної інфраструктури підтримки бізнесу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було всебічно проаналізовано теоретико-методологічні засади розвитку сучасних організацій, здійснено глибокий аналіз господарської діяльності Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати, а також обґрунтовано стратегічні шляхи забезпечення її ефективного розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

У першому розділі роботи – "Теоретико-методологічні основи забезпечення ефективного розвитку організації" – розглянуто фундаментальні підходи до розуміння економічної сутності розвитку сучасних організацій. Визначено, що ефективний розвиток є динамічним процесом, що передбачає якісні перетворення у структурі, технологіях, управлінні та зовнішніх зв'язках організації. Обґрунтовано необхідність інтеграції інноваційних інструментів – зокрема цифрових – у механізм забезпечення розвитку. Розглянуто методи, які дають змогу реалізовувати принципи адаптивності, інноваційності та клієнто-орієнтованості. Особливу увагу приділено системі показників оцінювання ефективності розвитку організації, що включає фінансові, операційні, якісні та стратегічні індикатори.

Другий розділ – "Аналіз господарського стану та системи управління розвитком Кіровоградської РТПП" – присвячено дослідженню практичного стану діяльності КРТПП. Проведено комплексний аналіз її фінансово-економічних показників, виявлено позитивну динаміку окремих напрямів (зокрема у сфері сертифікаційних послуг і консалтингу), однак зафіксовано і низку обмежень – зокрема, недостатній рівень цифрової інтеграції, обмежену автоматизацію бізнес-процесів, а також потребу у структурній модернізації внутрішнього управління. Визначено внутрішній і зовнішній потенціал розвитку організації, зокрема у контексті поглиблення співпраці з місцевим бізнесом, інтеграції з міжнародними ТПП, а також переходу до сучасної цифрової моделі надання послуг.

У третьому розділі – "Шляхи забезпечення ефективного розвитку досліджуваної організації" – розроблено конкретний проект цифрової трансформації КРТПП. Запропоновано системний підхід до оптимізації організаційної моделі через моделювання бізнес-процесів (As-Is / To-Be), впровадження BPM-систем (зокрема на базі Camunda або Bizagi), цифровізацію сервісів через створення онлайн-кабінету, CRM/ERP-рішень, платформу «єдиного вікна», автоматизований документообіг із КЕП, LMS-платформу та сучасні EdTech-інструменти. Також запропоновано інституціональні зміни, що включають створення проектного офісу цифрової трансформації, комунікаційну стратегію та навчальні програми для персоналу.

Загалом, проведене дослідження підтверджує актуальність та доцільність цифрової трансформації як інструменту стратегічного розвитку торгово-промислових палат в Україні. В умовах динамічного зовнішнього середовища, нестабільної економіки, викликів воєнного часу та глобальної конкуренції, організації подібного типу повинні трансформуватися із класичних адміністративних структур у цифрові сервісні платформи, здатні швидко реагувати на потреби бізнесу, інтегруватися в міжнародні ланцюги доданої вартості, а також генерувати нову якість інституційної підтримки підприємництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай С. С. Словник з теорії організації: навч. посіб. / С. С. Бакай, С. О. Білун., А. В. Світлична. – Полтава, 2002. – 146 с.
2. Офіційний сайт Кіровоградської ТПП. URL: <https://www.chamber.kr.ua/>
3. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
4. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства: підручник. Київ: Конфконтакт, 2010. URL: [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm) (дата звернення: 11.04.2025)
5. Ралко О. С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Ралко. – Режим доступу: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20)
6. Бабенко Г. Є. Організаційний розвиток підприємств: поняття та етапи проведення [Електронний ресурс] / Г. Є. Бабенко – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=41229>
7. Підвальна О. Г. Економічні відносини [Електронний ресурс] / О. Г. Підвальна, А. Г. Швець // 6. Маркетинг і менеджмент. Управління організаційним розвитком організацій – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/76062.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm)
8. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траєкторія науки. 2016. Т. 2, № 3. С. 2.1-2.17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_3_5) (дата звернення: 12.04.2025).
9. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 1995. – 267 с.
10. Колесніков Г. О. Менеджерський словник / Г. О. Колесніков. – К.: Професіонал, 2007. – 288 с.
11. French, Wendell, Bell, Cecil. Organisation Development. 4th ed. Prentice

Hall, 1990.

12. Lippitt G. L. *Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

13. Хміль Ф. І. *Основи менеджменту: підруч.* / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

14. Дячков Д., Бондар Т., Дарнєв М. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> (дата звернення: 13.04.2025).

15. *Agencies: Perspectives in Theory and Practice* / Golembiewski R. T. – *Public Administration Review*, July – August, 1969. – 478 p. 16. Лосев А. Ф. *История античной философии в конспективном изложении.* / А. Ф. Лосев – 3-е изд. – М.: ЧеРо, 2005. – 192 с.

16. Лазоренко Т.В., Товт Г.А. «Основні стадії розвитку підприємства» / Соціально-економічні проблеми сучасності: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Маріуполь, 12 травня 2017 р. Маріуполь, 2017. 385 с. С. 71-74.

17. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 98-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_4\(1\)\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4(1)_17) (дата звернення: 25.03.2025).

18. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 278-287. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001152498> (дата звернення: 19.04.2025).

19. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2018\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_4_12) (дата звернення 22.04.2025).

20. ІТ-послуги для бізнесу: розробка ІТ-стратегії [Електронний ресурс]. *Wise IT*. URL: <https://wiseit.com.ua/services/it-poslugy-dlya-biznesu/rozrobka>

itstrategiyi/ (дата звернення 28.04.2025).

21. У 2022 році кількість кібератак на Україну зросла майже втричі: 90% хакерських груп з РФ контролюють силовіки [Електронний ресурс]. – Forbes Україна. – URL: <https://forbes.ua/news/v-2022-rotsi-kilkist-kiberatak-na-ukrainu-zrosla-mayzhe-vtrichi-90-khakerskikh-grup-z-rf-kontrolyuyut-siloviki-04052023-13454> (дата звернення 15.04.2025).

22. Mazziotta M., Pareto A. Methods for Constructing Composite Indices: One for All or All for One? *Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*. 2013. LXVII(2): 67-80.

23. Cybersecurity Risk: An Overview of Annual Loss Expectancy (ALE) [Електронний ресурс]. LeanCompliance. URL: <https://www.leancompliance.ca/post/cybersecurity-risk-an-overview-of-annual-loss-expectancy-ale> (дата звернення 15.05.2024).

24. How Cybersecurity Education for Employees Works [Електронний ресурс]. Consult Innotech. URL: <https://consultinnotek.com/blog/how-cybersecurity-education-for-employees-works/> (дата звернення 15.05.2024).

25. Іпполітова І. Я., Заріцька О. І. Оцінка ефективності розвитку підприємства на основі таксономічного показника. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 115-121. 45. Самойленко В. В. Рейнджиринг бізнес-процесів: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Менеджмент" другого (магістерського) рівня [Електронне видання]. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 10 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28479> (дата звернення: 13.05.2024)

# ДОДАТКИ