

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

**Інститут економіки та менеджменту**

**Кафедра прикладної економіки**

**Чорноока Юлія Русланівна**

**УДК 338.24:65.012.8**

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

### **Удосконалення економічних методів управління бізнес-процесами на прикладі Івано-Франківської торгово-промислової палати**

**Бізнес-економіка**

(назва освітньої програми)

**051 – Економіка**

(шифр і назва спеціальності)

**Ю. Р. Чорноока**

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

**Науковий керівник** к.е.н., доцент, Метешоп Ірина Михайлівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

**Допущено до захисту**

**Завідувач кафедри**

**Бережницька У. Б.**

(підпис)

(дата)

(ініціали та прізвище)

**Рецензент**

(підпис)

(дата)

(ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра Прикладної економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студентці Чорноокій Юлії Русланівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема магістерської роботи** «Удосконалення економічних методів управління бізнес-процесами на прикладі Івано-Франківської торгово-промислової палати» затверджена наказом ректора університету від «17» листопада 2025 р. № 723/7.

**2. Термін здачі студентом закінченої роботи** «05» грудня 2025 р.

**3. Вихідні дані роботи:** статистична та звітна інформація Івано-Франківської торгово-промислової палати та Торгово-промислової палати України за 2020-2024 рр., матеріали фахових періодичних видань, підручників та посібників, статистичні матеріали Державного комітету статистики, Міністерства фінансів та дані з інших верифікованих джерел.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їй належить розробити):**

Теоретико-методичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства

Аналіз та оцінювання управління бізнес-процесами торгово-промислових палат

Шляхи та напрями вдосконалення управління бізнес-процесами Івано-Франківської торгово-промислової палати

**5. Перелік ілюстративного матеріалу:**

Ключові інструменти оцінки ефективності бізнес-процесів

Динаміка основних техніко-економічних показників 2020-2024 рр.

Аналіз ефективності основних бізнес-процесів ІФ ТПП

Експертиза вартості автотранспорту (нотація ВРМН)

«Вузькі місця» процесу «Експертиза вартості автотранспорту»

Пропонований шлях вдосконалення бізнес-процесу «Експертиза вартості автотранспорту»

Прогноз зміни показників ефективності «Експертизи вартості автомобільного транспорту» при впровадженні онлайн-платформи

Видача карнетів АТА (нотація IDEF0)

Декомпозиція стандарту IDEF0 основного бізнес-процесу ІФ ТПП «Видача карнетів АТА»

Підсумок магістерської роботи

6. Консультанти з роботи, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис	Дата

7. Дата видачі завдання «21» жовтня 2024 р.

Керівник \_\_\_\_\_ І. М. Метошоп  
(підпис) (розшифровка підпису)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Ю. Р. Черноока  
(підпис) (розшифровка підпису)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів курсової роботи	Термін виконання етапу роботи	Примітка
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства	28.09.2025	Виконано
Розділ 2. Аналіз та оцінювання управління бізнес-процесами торгово-промислових палат	17.10.2025	Виконано
Розділ 3. Шляхи та напрями вдосконалення управління бізнес-процесами Івано-Франківської торгово-промислової палати	12.11.2025	Виконано
Вступ. Висновок. Перелік посилань на джерела.	23.11.2025	Виконано
Оформлення роботи відповідно до вимог	29.11.2025	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Ю. Р. Черноока  
(підпис) (розшифровка підпису)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ І. М. Метошоп  
(підпис) (розшифровка підпису)

Дата затвердження календарного плану «01» листопада 2024 р.

## РЕФЕРАТ

У цьому дослідженні проведено комплексну оцінку ефективності управління бізнес-процесами Івано-Франківської торгово-промислової палати, базуючись на аналізі теоретичних засад процесного підходу, діагностиці фінансових результатів, моделюванні ключових операційних та маркетингових процесів та ідентифікації основних проблемних зон. Результати аналізу дозволили обґрунтувати основні напрями та заходи для їх реінжинірингу та цифровізації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організації.

Метою дослідження є формування моделі ефективного управління бізнес-процесами Івано-Франківської торгово-промислової палати, а також розробка шляхів та напрямів щодо підвищення якості управління ними.

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено такі завдання як: систематизовано теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами, їх класифікацію та принципи концепцій BPM і TQM; виокремлені методичні підходи до аналізу та оцінки результативності бізнес-процесів; охарактеризовано діяльність Івано-Франківської ТПП та її місце у регіональній економіці; проведено аналіз основних техніко-економічних показників та фінансових результатів діяльності Палати, виявлено ключові проблемні зони, зокрема збитковість та неефективність маркетингу; здійснено моделювання та оцінку ефективності ключових бізнес-процесів за стандартами BPMN та IDEF0; обґрунтовано основні напрями вдосконалення управління бізнес-процесами, включаючи цифрову трансформацію, впровадження ERP/CRM систем та реінжиніринг; розроблено та розраховано економічну ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації БП та підвищення рентабельності.

У магістерській роботі використані такі методи дослідження як порівняльний, індукції та дедукції, графічний, ряди динаміки, системний аналіз, аналіз середовища бізнесу, методи імітаційного моделювання.

Практична та наукова новизна полягає у вдосконаленні методики оцінювання ефективності управління основними бізнес-процесами регіональної торгово-промислової палати завдяки поєднанню двох аналітичних інструментів – кількісного аналізу динаміки ключових техніко-економічних показників та якісного моделювання процесів із використанням нотацій BPMN та IDEF0.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, торгово-промислова палата, BPM, моделювання, конкурентоспроможність, реінжиніринг, процесний підхід.

## ABSTRACT

This study provides a comprehensive assessment of the effectiveness of business process management (BPM) at the Ivano-Frankivsk Chamber of Commerce and Industry (IFCCI). The assessment is based on the analysis of theoretical principles of the process approach, diagnosis of financial results, modeling of key operational and marketing processes, and identification of main problem areas. The analysis results allowed for the substantiation of key directions and measures for their reengineering and digitalization, aimed at increasing the organization's competitiveness.

The goal of the research is to formulate a model for the effective management of business processes at the Ivano-Frankivsk Chamber of Commerce and Industry, and to develop ways and directions for improving the quality of their management.

To achieve this goal, the following tasks were accomplished: systematization of the theoretical and methodological foundations of business process management, their classification, and the principles of BPM and TQM concepts; outlining methodological approaches to the analysis and evaluation of business process performance; characterizing the activities of the IFCCI and its role in the regional economy; analyzing the Chamber's main technical and economic indicators and financial results, identifying key problem areas, particularly unprofitability and marketing inefficiency; modeling and evaluating the effectiveness of key business processes using the BPMN and IDEF0 standards; substantiating the main directions for improving business process management, including digital transformation, implementation of ERP/CRM systems, and reengineering; and developing and calculating the economic effectiveness of the proposed measures for BP optimization and increasing profitability.

The Master's thesis utilized the following research methods: comparative analysis, induction and deduction, graphical analysis, time series analysis, systems analysis, business environment analysis, and simulation modeling techniques.

The practical and scientific novelty lies in the systematization of the theoretical and methodological foundations of BPM in the context of service organizations, as well as in the development of a comprehensive program for the reengineering and digitalization of the IFCCI's key business processes. This is grounded in detailed modeling of current processes and the economic substantiation of measures aimed at overcoming unprofitability and restoring the Chamber's competitiveness.

**Keywords:** Business Processes, Chamber of Commerce and Industry, BPM, Modeling, Competitiveness, Reengineering, Process Approach.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1 Економічна суть основних бізнес-процесів підприємства та їх управління .....	10
1.2 Методологія управління основними бізнес-процесами .....	20
1.3 Особливості впливу якісного управління бізнес-процесами на конкурентоспроможність підприємства.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ</b> .....	34
2.1 Загальна характеристика Івано-Франківської торгово-промислової палати та її основних бізнес-процесів .....	34
2.2 Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ІФ ТПП.....	40
2.3 Аналіз ефективності основних бізнес-процесів Івано-Франківської торгово-промислової палати .....	45
2.4 Конкурентне середовище як чинник впливу на формування конкурентоздатності бізнес-процесів ТПП .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	57
3.1 Моделювання та оцінка основних бізнес-процесів Палати у нотації BPMN та на основі моделі IDEF0.....	57
3.2 Пропоновані шляхи підвищення ефективності управління основними бізнес-процесами .....	66
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	77
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	80
<b>БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА</b> .....	88
<b>ДОДАТКИ</b> .....	89

МР.ЕК-25.00.00.000 ПЗ

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроблено		Чорноока Ю. Р.			«Удосконалення економічних методів управління бізнес-процесами на прикладі Івано-Франківської торгово-промислової палати»	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевірено		Метошоп І. М.					6	89
Реценз.								
Н. Контр.								
Затверджено		Бережницька У.Б.						
						ІФНТУНГ, ЕКМ-24-1		

## ВСТУП

Прибуток підприємства є головною метою діяльності будь-якого підприємства, тому що саме він здатний забезпечити стабільний розвиток та процвітання компанії. Для того, щоб забезпечити його отримання необхідно впроваджувати заходи раціональної організації основних бізнес-процесів, оскільки саме вони генерують фінансовий результат компанії, а також забезпечують довгострокову стабільність компанії і можливість соціального та економічного розвитку. Необхідною умовою виконання цих цілей є аналіз усіх ланок операційного процесу підприємства, впровадження обґрунтованих напрямів з підвищення рівня управління бізнес-процесами, а також раціональне спрямування їх на оновлення технології, систематизацію та розвиток, які можуть принести вигоду для підприємства і виконати певні соціальні обов'язки перед населенням та державою.

Крім того в умовах динамічного зовнішнього середовища, зумовленого глобалізацією, технологічним прогресом, а для українських підприємств – ще й військово-економічними труднощами, ефективність управління основними бізнес-процесами стає головним джерелом конкурентних переваг. У зв'язку з цим, виникає об'єктивна потреба у всебічному дослідженні, систематизації та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації економічного інструментарію для управління бізнес-процесами підприємств.

Івано-Франківськ – місто, яке перебуває в стані активного розвитку свого потенціалу, саме тому в цей час важливо підтримувати малий та середній бізнес і налагоджувати якісні бізнес-процеси. Бізнес-процеси Івано-Франківської ТПП допомагають підприємствам інтегруватися у міжнародні ринки, підвищують їхню конкурентоспроможність, сприяють розвитку експорту та залученню іноземних партнерів. Особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та економічні кризи, організація управління операційними процесами є ключовим елементом підтримки підприємницького середовища. Крім того, дослідження діяльності Івано-Франківської ТПП надає важливу інформацію щодо сучасних методів економічної співпраці, сертифікації та експертних послуг. Аналіз її

роботи дозволяє оцінити ефективність підтримки бізнесу та визначити можливі шляхи для подальшого вдосконалення не тільки окремих підприємств, але й галузі. Окрім того, актуальність дослідження обумовлена зростаючою популярністю підходів до оптимізації бізнес-процесів, таких як BPMN, IDEF0 та інші. Вони допомагають не лише виявляти слабкі місця в роботі підприємства, але й створювати умови для інноваційного розвитку.

**Метою магістерської роботи** є формування моделі ефективного управління бізнес-процесами Івано-Франківської торгово-промислової палати, а також розробка шляхів та напрямів щодо підвищення якості управління ними.

Згідно поставленої мети, виділимо такі **завдання** магістерської роботи:

- Дослідити теоретико-методичні аспекти, методологію та вплив якісного управління основними бізнес-процесами на конкурентоспроможність підприємства;
- Охарактеризувати діяльність Івано-Франківської ТПП, здійснити аналіз та моделювання її основних бізнес-процесів за допомогою різних нотацій;
- Проаналізувати вплив конкурентного середовища на управління основними бізнес-процесами і запропонувати шляхи їх удосконалення.

**Об'єкт дослідження:** формування основних бізнес-процесів.

**Предметом дослідження** є теоретично-методичні аспекти оцінювання ефективності основних бізнес-процесів для прийняття управлінських рішень.

**Методи та прийоми дослідження**, застосовані у магістерській роботі:

- Графічне моделювання – за допомогою нього створювалися графіки та будувалися бізнес-моделі Палати в різних нотаціях;
- Загальноекономічний, фінансовий, техніко-економічний та стратегічний аналіз – за допомогою поєднання цих видів аналізу було проведено загальну оцінку господарської діяльності Палати, визначено фінансові результати та виявлено потенційні напрямки розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища;
- Метод аналізу середовища бізнесу (SWOT-аналіз);
- Ряди динаміки – аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Івано-Франківської ТПП;

- Табличний – створення табличного матеріалу, на основі поєднання аналітичних даних в єдину систему;
- Аналіз і синтез – послідовна декомпозиція бізнес-процесів Палати;
- Логічний – завершення дослідження, написання висновків та пропозицій.

**Інформаційною базою** для написання магістерської роботи виступили дані фінансової звітності по Івано-Франківській ТПП за 2020-2024 роки, офіційний сайт організації, дані фінансової звітності по палатах західного регіону, законодавча база, внутрішня документація Палати, матеріали Державної служби статистики, Міністерства економіки, науково-практичних конференцій, підручники, монографії, статті з фахових видань, збірники наукових студентських праць, офіційний сайт Торгово-промислової палати України.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вдосконаленні методики оцінювання ефективності управління основними бізнес-процесами регіональної торгово-промислової палати завдяки поєднанню двох аналітичних інструментів – кількісного аналізу динаміки ключових техніко-економічних показників та якісного моделювання процесів із використанням нотацій BPMN та IDEF0. Крім того було вдосконалено алгоритм виявлення «вузьких місць» у маркетинговій та рекламній діяльності Палати завдяки побудові діаграми Ісікави та подальшому причинно-наслідковому аналізу графічного зображення.

**Апробація результатів магістерської роботи:**

1. Чорноока Ю. Р., Метошоп І. М. Моделювання основних бізнес-процесів, як основа ефективного управління підприємством. *Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів і молодих вчених (Івано-Франківськ, 8-9 травня 2025 р.). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. С. 160–163. URL: <https://conf.nung.edu.ua/rmv2025/>.
2. Участь у I та II турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з наукового напрямку 05 «Соціальні та поведінкові науки», 051 «Економіка». Тема наукової роботи: Розробка та вдосконалення бізнес-процесів Івано-Франківської торгово-промислової палати як чинник зміцнення конкурентоспроможності. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Економічна суть основних бізнес-процесів підприємства та їх управління**

Управління, оцінка та аналіз бізнес-процесів є одними з найважливіших умов забезпечення ефективності та конкурентоздатності будь-якого підприємства. Зважаючи на те, що основні бізнес-процеси компанії забезпечують генерацію прибутку для підтримання її життєздатності та розширення перспектив розвитку, їх глибоке розуміння та відтворення дозволяє виявляти «вузькі місця», надмірну витратну частину та інші недоліки, які гальмують робочі аспекти. Це дозволяє оптимізувати часові, людські та грошові втрати, а також покращити не тільки якість товарів чи послуг, але й підвищувати гнучкість до змін динамічного ринкового середовища.

Як зазначають Гречко А.В. та Захаров Н.В. [1] бізнес-процес є сукупністю дій, які є взаємопов'язаними, взаємозалежними, послідовними і спрямованими на створення споживчої цінності за рахунок перетворення вхідних ресурсів на товари або послуги, які мають забезпечити задоволення потреб зовнішніх клієнтів, які є споживачами товарів або послуг, що надає підприємство, а також внутрішніх клієнтів, а саме внутрішніх підрозділів, що функціонують в рамках суб'єкта господарювання.

Для того, щоб операційна діяльність підприємства була максимально ефективною необхідно впроваджувати систему обробки та оптимізації усіх складових роботи компанії, тобто здійснювати управління бізнес-процесами. Ця категорія є напрямком моделювання, автоматизації, організації та виконання процесів, контролю, вимірювання та розрахунку, оптимізації різних потоків відповідно до поставлених цілей, який охоплює відповідні системи, співробітників, клієнтів, партнерів, споживачів [2]. На думку Еюбова Е.Е. [3], управління бізнес-процесами (Business Process Management) – це систематичний

підхід до управління, спрямований на поліпшення діяльності організації та її процесів. Цей підхід дає можливість організації визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також підвищити якість, як результатів процесів, так і порядку виконання.

Загальну класифікацію бізнес-процесів суб'єктів господарювання за рівнем впливу на формування доданої вартості подають науковці Денисенко Л. та Шацька С. [4], поділяючи їх на: основні (первинні, відтворювальні) і допоміжні (додаткові, обслуговуючі, підтримувальні). Усі вони забезпечують безперебійну роботу підприємства, але головне значення відведене основним (операційним) процесам, функцією яких є генерація прибутку та рентабельності товару або послуги.

Основні бізнес-процеси зосереджені на виробництві товарів або наданні послуг, що є цілями створення підприємства та отримання доходу. Ці процеси формують результат і споживчі якості, за які клієнт готовий платити кошти. Характерною їх особливістю є те, що вони безпосередньо пов'язані з бізнес-сферою компанії. Здебільшого, список основних бізнес-процесів – це дзеркальний відбиток дерева напрямків її діяльності. Вони створюють додану вартість продукту компанії і їх клієнт завжди є зовнішнім, бо саме вони виробляють продукт, який представляє цінність для нього. Їх пряме призначення полягає у генеруванні доходу компанії. Ці процеси мають для неї стратегічне значення і ні в якому разі не можуть бути передані стороннім організаціям. Саме їх конкурентоздатна компанія має виконувати краще, ніж інші у галузі. До основних процесів організації, як правило, відносяться виробництво, збут і постачання, тобто всі процеси, що додають цінність (вартість). Також сюди можна віднести маркетинг, закупівлю і сервісне обслуговування. Під час функціонування компанії основні бізнес-процеси розвиваються або вмирають залежно від попиту на ринку і стратегії її розвитку [5].

Найбільш суттєвими ознаками основних бізнес-процесів як економічної категорії, які визначає Надточій І. І. [6], є «поточність» відрізків часу, що

становлять конкретний процес бізнесу від входу до виходу. Другою ознакою можна назвати тісний взаємозв'язок цих потоків, тобто повинна мати місце узгодженість в безлічі закінчених дій. Третьою ознакою є ретельність та всебічний аналіз, оскільки генерація прибутку потребує постійного моніторингу зовнішніх та внутрішніх показників.



\*Джерело: Сформовано автором на основі [6; 7]

Рисунок 1.1 – Характерні ознаки основних бізнес-процесів

Склад основних бізнес-процесів організації може бути визначений з життєвого циклу конкретної продукції або послуги, на шляху її проходження спочатку у виді маркетингової інформації, проекту, потім уже і матеріального об'єкта (деталі, товару, програмного продукту, послуги тощо). Стандарт ISO/IEC TR 15504 SPICE пов'язує всі процеси з життєвим циклом. У рамках життєвого циклу цей стандарт передбачає дві категорії основних бізнес-процесів:

- «споживач-постачальник» – процеси безпосередньо стосуються споживача, що підтримують розробку і передавання продукту або послуги споживачу й забезпечують правильну їх експлуатацію і використання;

- інженерні – процеси безпосередньої специфікації, що реалізують і супроводжують продукт або послугу [8].

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати процесно-орієнтований підхід до управління основними бізнес-процесами, який є одним із небагатьох способів для забезпечення конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства на основі раціонального використання потенціалу та його складників у сучасних умовах [11].

Процесно-орієнтований підхід враховує всі особливості функціонування організації саме в аспекті повного процесу операційної діяльності організації, що орієнтований на опис усіх складових ланок процесу виробництва або надання послуг з відслідковуванням управлінських параметрів. При такому підході нівелюється розмежування операцій на окремі функції, а основним являється процес (підпроцес, частина процесу) що може виконуватись різними підрозділами, але повинна мати чітко регламентовану взаємодію у місцях перетину відповідальності. Процесний підхід – це така технологія управління, в основі якої лежить погляд на підприємство не як на набір функціональних підрозділів, а як на сукупність бізнес-процесів – горизонтальних зв'язків між підрозділами і робітниками. У свою чергу використання процесно-орієнтованого підходу при моделюванні основних бізнес-процесів забезпечить:

- 1) побудову глибокої комплексної моделі, що охоплює всі складові основного процесу виробництва або надання послуги разом з забезпечуючими функціями;
- 2) зниження навантаження на керівництво, оскільки відповідальність розподіляється між власниками основних процесів (на кожному етапі виконання дій процесу вказуються відповідальні особи (власники) бізнес-процесу);

- 3) врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт або послугу, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту чи послуги і, як наслідок, зацікавленість в якісному виконанні своєї роботи;
- 4) високу гнучкість і адаптованість моделі управління, що зумовлена великою саморегуляцією моделі з обов'язковою орієнтацією на користувача;
- 5) значне зменшення значимості та впливу бюрократичного механізму на часові, людські та фінансові ресурси і втрати основного процесу;
- 6) висока прозорість і зрозумілість бізнес-моделі управління, а також спрощення процедур координації, організації і контролю [12].

Для того, щоб основні бізнес-процеси були максимально ефективними та генерували прибуток, необхідно здійснювати постійне та якісне управління ними. Створення системи управління операційними процесами потребує дотримання головних принципів, які забезпечать нормальне функціонування підприємства в цілому, їх характеристика наведена в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Основні принципи ефективного функціонування системи управління основними бізнес-процесами підприємства

№ з/п	Назва принципу	Сутність принципу
1	2	3
1	Безперервність	Постійне та послідовне удосконалення управління бізнес-процесами підприємства
2	Гнучкість	Швидка адаптація системи управління бізнес-процесами до змін кон'юнктури ринку та динамічного зовнішнього середовища
3	Цілеспрямованість	Підпорядкованість управління бізнес-процесами в системі стратегічного менеджменту цілям підприємства
4	Одночасність і сумісність	Управління бізнес-процесами повинно проводитися одночасно та не суперечити один одному, а взаємодоповнюватися
5	Альтернативність	Пропонування різних варіантів управління бізнес-процесами підприємства залежно від встановлених пріоритетів щодо утримання підприємством конкурентних переваг
6	Оптимальність та раціональність	Виважене використання ресурсного потенціалу підприємства у бізнес-процесах підприємства на принципах раціональності
7	Відповідальність	Управління мотивацією як складова управління бізнес-процесами підприємства
8	Аналітичність	Урахування системою управління бізнес-процесами результатів аналізу зовнішнього та і внутрішнього середовищ

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
9	Оперативність	Забезпечення необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень у системі управління бізнес-процесами підприємства
10	Соціальність	Урахування інтересів трудового персоналу, споживачів та суспільства при удосконаленні бізнес-процесів підприємства
11	Визначеність	Наявність критеріїв ефективності системи управління бізнес-процесами підприємства
12	Керованість	Можливість контролювати управління бізнес-процесами на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання
13	Рівновага	Збалансованість системи управління бізнес-процесами із зовнішнім та внутрішнім середовищами підприємства

\* Джерело: Сформовано автором на основі [9]

Ми вважаємо, що зазначені принципи ефективного функціонування системи управління основними бізнес-процесами є фундаментальною теоретичною базою для розуміння природи та сутності управління процесами в торгово-промислових палатах. Вони визначають ідеальний, науково обґрунтований вектор розвитку організації, яка прагне досягти високої результативності, операційної гнучкості та стійкої конкурентоспроможності. Дотримання цих положень забезпечує формування прозорої, раціональної та адаптивної управлінської структури, яка є необхідною умовою для створення максимальної споживчої цінності та ефективного використання всіх видів ресурсів в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Управління основними бізнес-процесами (BPM) як безперервний цикл управління, який включає оцінку всіх його етапів – планування, аналіз, впровадження, контроль, оптимізацію та покращення – спрямоване на неперервний моніторинг бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень у разі відхилень від запланованих параметрів процесу. Саме тому воно часто супроводжується складнощами, пов'язаними із підтримкою процесу прийняття рішень. Багорка Д. та Верцева А. [10] вважають, що для більшості українських компаній типовими є:

– повільне застосування нових інформаційних технологій та систем (наприклад, автоматизація інформаційних систем не є синонімом впровадження

управління бізнес-процесами, адже автоматизація неорганізованості призводить лише до «автоматизованого безладу»);

- перевага функціонального управління над процесним підходом;
- недостатнє розуміння або ігнорування сутності бізнес-процесів та їх складових;
- орієнтація на виробника, а не на потреби споживача;
- слабка мотивація та низький рівень залучення співробітників до управління процесами в компанії;
- низька кваліфікація фахівців із управління бізнес-процесами в Україні;
- схильність керівників середнього та вищого рівнів підтримувати існуючий порядок (підхід «працює – і так добре»);
- перебування малого та середнього бізнесу на межі виживання.

У той час як раннє BPM зосереджувалося на ізольованих проєктах оптимізації, зараз воно сприймається як постійна відповідальність, що забезпечує можливості, необхідні для підтримки конкурентоспроможності та продуктивності в організаціях (наприклад, ПриватБанк або Монобанк, оскільки відкриття картки чи оформлення кредиту займає хвилини, а не години чи дні, як раніше. Це досягається завдяки постійному моніторингу та вдосконаленню процесу, як того вимагає BPM, який у даному випадку був реалізований через потужні інформаційні технології та методи автоматизації). Завдяки цьому BPM еволюціонувало в комплексну управлінську дисципліну, яка зосереджує увагу на організаційних процесах. Дослідження показали, що для успішного впровадження BPM в організації необхідно враховувати можливості в шести головних областях. Для кожної області BPM пропонує різноманітні внески. Ці фактори описуються в моделях зрілості, які визначають конкретні області можливостей, важливі для впровадження BPM. Вчені Майкл Роузман (Квінсленд) та Ян фон Брокке (ERCIS) пропонують огляд моделей зрілості в BPM, тобто подають схему, яку можна використовувати для оцінки зрілості управління бізнес-процесами організації (рис. 1.2).

Стратегічна узгодженість	Урядування	Методи	Інформаційні технології	Люди	Культура	Фактори
Планування вдосконалення процесів	Прийняття рішень щодо управління процесами	Моделювання процесів	Моделювання процесів	Навички та досвід	Реакція на зміни бізнес-процесів	Сфери можливостей
Зв'язок стратегії та можливостей процесу	Ролі та обов'язки в процесах	Впровадження та виконання процесів	Впровадження та виконання процесів	Управління знаннями	Цінності та переконання	
Архітектура процесів підприємства	Показники процесів та зв'язок з продуктивністю	Моніторинг та контроль	Моніторинг та контроль	Освіта в сфері бізнес-процесів	Поведінка та позиціонування процесів	
Вимірювання процесів	Стандарти, пов'язані з процесами	Вдосконалення процесів та інновації	Вдосконалення процесів та інновації	Процесна співпраця	Увага керівництва до бізнес-процесу	
Клієнти та зацікавлені сторони процесу	Дотримання вимог управління процесами	Застосування програм та управління проектами	Застосування програм та управління проектами	Лідерство в управлінні бізнес-процесами	Управління соціальними мережами в бізнес-процесі	

\*Джерело: Сформовано автором на основі [41]

Рисунок 1.2 – Модель зрілості управління бізнес-процесами

Модель виділяє шість областей можливостей (Capability Areas), які відповідають шести ключовим факторам успішного BPM:

1. Стратегічна узгодженість (Strategic Alignment): BPM має сприяти досягненню загальних, стратегічних цілей організації. Пов'язані можливості включають оцінку як процесів, так і ініціатив з управління процесами відповідно до їхньої відповідності загальній корпоративній стратегії.
2. Урядування (Governance): BPM має бути імплементоване в організаційну структуру. Пов'язані можливості включають призначення різних відповідних завдань, пов'язаних з BPM, зацікавленим сторонам та застосування конкретних принципів і правил для визначення необхідних обов'язків та механізмів контролю протягом усього життєвого циклу бізнес-процесу.
3. Методи (Methods): BPM має бути підтримане методами для проектування, аналізу, впровадження, виконання та моніторингу процесів. Пов'язані можливості включають вибір відповідних методів, інструментів та технік BPM, а також їх адаптацію та комбінування відповідно до специфічних вимог організації.

4. Інформаційні технології (Information Technology): BPM має використовувати технології, зокрема, процесно-орієнтовані інформаційні системи (PAIS), як основу для проєктування та впровадження процесів. Пов'язані можливості включають здатність вибирати, впроваджувати та успішно використовувати відповідні PAIS-рішення, що охоплюють, наприклад, управління робочими потоками (workflow management), адаптивне управління випадками (adaptive case management) або рішення для процесного майнінгу (process mining).

5. Люди (People): BPM має враховувати кваліфікацію співробітників у сфері управління бізнес-процесами, а також їхній досвід роботи з відповідними бізнес-процесами. Пов'язані можливості включають оцінку впливу конкретних ініціатив, пов'язаних з BPM, на людські ресурси, а також програми, що сприяють розвитку процесно-орієнтованих навичок в організації.

6. Культура (Culture): BPM потребує спільної системи цінностей, яка підтримує вдосконалення процесів та інновації. Пов'язані можливості включають здатність оцінювати організаційну культуру відповідно до релевантних цінностей, а також здатність виводити заходи для подальшого розвитку цих цінностей [41].

Завданням ведення бізнесу є робота із значним масивом факторів зовнішнього середовища та врахування можливості їх впливу. Підходи до управління бізнес-процесами підприємства та аналізу їх ефективності є одним із найважливіших інструментів для роботи з цією групою ризиків. Не менш важливою є швидкість проходження циклу – отримання інформації, аналіз підходів до управління процесами та їх впровадження на підприємстві. Розвиток інформаційних технологій значно прискорив блок, пов'язаний з обміном інформації про практики управління процесами, проте наступні кроки щодо її обробки та впровадження раціональних управлінських рішень все ще вимагають великої кількості ресурсів і не дають змогу розвиватись підприємствам достатньо швидко. Для цієї категорії задач використовується імітаційне моделювання, що дає змогу ефективно обробляти та аналізувати ті чи інші

підходи до управління бізнес-процесами на конкретному підприємстві, з урахуванням максимальної кількості факторів [47].

Можливість імітувати процеси – найпотужніший засіб бізнес-аналізу. Виконання імітацій у BPMN.iO, Websphere Business Modeler, Visio допомагають визначити поточну ефективність будь-якого процесу компанії. За допомогою сценаріїв "що, якщо.." можна варіювати початкові дані для процесу: ресурси, поточний розподіл ресурсів, розклади. Ця можливість допомагає планувати ділові операції, прораховувати вузькі місця. Параметри імітації визначають параметри за замовчуванням для нової миттєвої копії імітації та її початкового профайла. При виконанні імітації можна визначити змінні, які потрібно відстежувати або аналізувати. Наприклад, можна вказати вартість кожного завдання, дохід, очікуваний від виконання завдань, або тривалість (у віртуальному часі) конкретного процесу [48].

Шматковська Т. зазначає, що складність систем, які мають бути побудовані при імітаційному моделюванні бізнес-процесів визначається не лише обсягом та якістю даних, котрі закладені в цій моделі, але потребує залучення спеціалістів, котрі будуть спроможні, на основі опрацювання складної сформованої бізнес-моделі, розшифрувати та втілити її у практичній діяльності підприємства [49].

Як показало проведене дослідження, оцінка та аналіз основних бізнес-процесів – ТПП мають змогу об'єктивно будувати стратегію розвитку, яка повинна орієнтуватися на якісне формування організаційної структури та забезпечувати нормальну роботу допоміжних процесів. Дана мета може бути досягнута шляхом розробки та впровадження оптимальної системи управління основними процесами, яка враховуватиме аспекти процесно-орієнтованого підходу, принципи ефективного функціонування управлінських ланок, що задіяні в основних бізнес-процесах, а також уникатиме типових труднощів українських палат, пов'язаних із підтримкою прийняття рішень. Це дозволить підтримувати конкурентну позицію та надасть перспективні напрями розвитку.

## 1.2 Методологія управління основними бізнес-процесами

Методичні аспекти управління основними бізнес-процесами розглядають діяльність підприємства як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не як набір окремих функцій, і керують кожним бізнес-процесом окремо, а також охоплюють кожен етап життєвого циклу продукту чи послуги, що створює додану вартість та цінність для споживача. Методика фокусується не на функціональній структурі підприємства, а на бізнес-процесах, кінцевим результатом яких є створення продуктів і послуг, що мають цінність для зовнішніх або внутрішніх (всередині підприємства) споживачів. При такому підході співробітники чітко знають, яку роботу необхідно виконати, з якою якістю і в які терміни, щоб досягти бажаного результату в бізнес-процесі, в якому вони задіяні.

Впровадження правильної методології передбачає переорієнтацію, на основі кращих практик вдосконалення бізнес-процесів організаційної системи підприємства на управління результатами, сукупність яких гарантує підвищення ефективності системи управління та конкурентоспроможності компанії, що є пріоритетом в сучасних умовах динамічного ринкового середовища та жорсткої конкуренції [13]. З метою формування ефективної системи управління бізнес-процесами підприємства важливо вести моніторинг характеристик кожного етапу бізнес-процесу, своєчасно визначати найбільш раціональні рішення і вносити необхідні зміни. Для того щоб врахувати всі фактори впливу та можливі зміни, слід проводити дослідження на підставі використання системно-процесного підходу [14].

На нашу думку, процес управління бізнес-процесами ТПП здійснюється у декілька **етапів** (рис. 1.3). На даних етапах використовується ряд інструментів аналізу, що дозволяють прийняти раціональні управлінські рішення щодо моделювання та вдосконалення бізнес-процесів. На першому здійснюється системна діагностика бізнес-системи. Після отримання якісних та кількісних показників ефективності управління визначаються проблемні місця та

аналізується потенційна можливість підприємства вдосконалити власну діяльність за наявних ресурсів.



\*Джерело: Сформовано автором на основі [15]

Рисунок 1.3 – Етапи оцінки управління бізнес-процесами підприємства

Зазначимо, що наведений графічний матеріал демонструє системний та ітераційний характер оцінювання управління бізнес-процесами палат, підкреслюючи, що цей процес не є одноразовою дією, а являє собою безперервний цикл (подібний до циклу PDCA). Послідовне проходження етапів забезпечує керівництво об'єктивною інформацією про поточний стан операційної діяльності. Дотримання цієї етапності є необхідною умовою для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень, оскільки дозволяє не лише виявити проблеми, але й чітко встановити причинно-наслідкові зв'язки між структурою процесу та його кінцевою результативністю. Таким чином, цей алгоритм слугує методичною основою діагностики ефективності управління.

Перехід до процесного підходу управління, виділення основних бізнес-процесів та їх структурування дозволяють ефективно організувати господарську діяльність. Для забезпечення ефективності функціонування суб'єктів господарювання важливою є її оцінка за системою прийнятних інструментів, що дозволяє досягнути стратегічних і тактичних цілей. Рішення щодо побудови системи методів аналізу основних бізнес-процесів ТПП (табл. 1.2) та вміння правильно використовувати різні з них є підґрунтям для якісної організації основних бізнес-процесів [16].

Таблиця 1.2 – Методи аналізу результативності основних бізнес-процесів

Вид оцінки	Переваги	Недоліки
1	2	3
SWOT-аналіз	Дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності.	SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.
Нотація BPMN	Міжнародний стандарт для моделювання і документування бізнес-процесів, фундаментальна частина процесного менеджменту, зрозуміла для усіх учасників бізнесу.	Немає відображення матеріальних та інформаційних потоків, важкість у моделюванні великих ієрархічних структур, тривалий час освоєння нотації та необхідний період адаптації до її використання.
Діаграма Ісікави	Наочний спосіб досліджень та визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між факторами та наслідками в процесах бізнес-системи; визначаються фактори впливу на результати та витрати.	Обмеженим є простір до побудови всього ланцюжка причин проблеми, яка вивчається. Окрім того не розглядається логічна перевірка ланцюжка причин, який веде до першопричини, тобто відсутні правила перевірки в зворотному напрямку від першопричини до результату, крім того, складна та не завжди чітко структурована діаграма не дозволяє зробити правильні висновки.

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Нотація IDEF0	Надає аналітикові широкі можливості для опису діяльності підприємства на верхньому рівні з акцентом на управління процесами. Нотація дозволяє відбивати в моделі зворотні зв'язки різного типу – за інформацією, управлінням, рухом матеріальних ресурсів.	Складність сприйняття (велика кількість стрілок), велика кількість рівнів декомпозиції, труднощі зв'язності декількох процесів, наданих у різних моделях однієї і тієї ж організації.
ABC-аналіз	Дозволяє отримати структуровану інформацію, на підставі якої можна визначити вартість процесу. Крім того, результати ABC-аналізу дають можливість оцінити ступінь впливу конкретного об'єкта на загальний результат.	Одномірність аналізу – групування бізнес-процесу відбувається тільки за одним параметром, що може призвести до хибних висновків; залежність результатів аналізу від якості обліково-аналітичного забезпечення управління основними бізнес-процесами підприємства; на практиці виникає необхідність виділяти не три А, В і С, а більше груп, в результаті правило «20:80» не завжди спрацьовує; ефективність аналізу пов'язана з регулярністю його проведення.

*\* Джерело: Сформовано автором на основі [5; 15; 17; 18; 19; 20; 21]*

Крім того практичним інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів ТПП є впровадження стандартних операційних процедур (СОП). Їх створення забезпечує єдину методологію виконання рутинних завдань, мінімізуючи людський фактор та сприяючи зниженню ймовірності помилок. СОП формують базу знань для персоналу різного рівня підготовки та підтримують стабільність операційної діяльності. Регулярне оновлення таких документів дозволяє адаптувати їх до змін у внутрішньому середовищі та впроваджувати передові підходи до управління.

Одним з найважливіших методичних аспектів оптимізації бізнес-процесів є впровадження цифрових рішень та автоматизація повторюваних операцій. Застосування сучасних інструментів – таких як системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) або платформи планування ресурсів

підприємства (ERP) – дозволяє зменшити витрати часу на введення даних, формування звітності чи управління запасами. У результаті підприємство досягає кращої синхронізації між функціональними підрозділами, підвищує швидкість прийняття рішень та покращує якість сервісу для клієнтів.

Особливе значення в побудові методики аналізу бізнес-процесів відіграє не тільки моделювання у різноманітних нотаціях, але й використання спеціалізованих ІТ-рішень (ARIS – моделювання бізнесу, проектування та управління процесами, відстеження потреб клієнтів, аналітика та створення бізнес-сценаріїв, Bizagi – створення користувацьких корпоративних додатків для автоматизації бізнес-процесів, Creatio – CRM-автоматизація з використанням штучного інтелекту, Microsoft Visio – створення схеми ланцюга процесів ЕРС на основі подій тощо), адже саме такі аналітичні інструменти дозволяють підприємству ефективно інтегрувати результати аналізу у систему стратегічного планування – зокрема у сфері управління продажами. Корисність сучасних технологій не лише оптимізує ресурси та заощаджує час, але й підвищує якість управління, адаптивність організації до ринкових змін, що є критично важливим в умовах цифрової трансформації [42].

Для того, щоб методи аналізу були змістовними та підтвердженими необхідно застосовувати кількісний аналіз, що в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг основного бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості. Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу. За результатами кількісного аналізу можливе встановлення нормативів, коригування стратегічних цілей, прогнозування подальшого розвитку організації. Показники, що характеризують бізнес-процес досліджувало багато вчених, зокрема Тігарева В. А. [22], Ситник В.Ф., Орленко Н.С. [23], але ми вважаємо, що для ТПП, залежно від надаваних послуг, найбільш доцільними є:

- ◆ Фінансові показники (вартість бізнес-процесу, витрати на сировину і матеріали, витрати на оплату праці виконавців, амортизація, витрати на тепло- та енергоносії, витрати на зв'язок і отримання інформації);
- ◆ Технічні показники (кількість функцій бізнес-процесу, що виконуються на робочих місцях; чисельність персоналу, в тому числі керівників і спеціалістів);
- ◆ Часові показники (середній час виконання процесу в цілому, середній час простоїв, середній час виконання окремих функцій бізнес-процесу);
- ◆ Результативні показники (кількість клієнтів, які звернулись, об'єм продажів, кількість укладених договорів, об'єм виробництва, термін поставки);
- ◆ Показники ефективності (вартість залучення клієнта, конверсія продажів, середній чек, собівартість послуг, вартість доставки);
- ◆ Показники продуктивності (об'єм продажів на одного працівника; кількість клієнтів, яких обслуговує один працівник; об'єм виробництва на одного працівника; виручка на одного працівника; прибуток на одного працівника.
- ◆ Показники якості продукції або послуг (ступінь дефектності продукції процесу, кількість браку або некомплектних замовлень, витрати на усунення браку; кількість повернень і рекламаций на продукцію процесу, кількість скарг та рекламаций на якість обслуговування, які надійшли від клієнтів, кількість позаштатних ситуацій, для врегулювання яких потрібна була участь вищого керівництва).

Внаслідок розгляду показників приймаються управлінські рішення, які забезпечують ефективну організацію бізнес-процесів, що впливає на отримання прибутків за рахунок своєчасного виконання замовлень споживачів, відповідності характеристик продукції та послуг вимогам споживачів, оптимізації часу, який компанія витрачає на виробництво продукції, оптимізація кількості персоналу, відповідності кількості сировини і матеріалів встановленим

нормативам, достовірності та повноти інформації, на підставі якої приймаються управлінські рішення. Удосконалення і оптимізація бізнес-процесів на підставі аналізу дозволяє покращити роботу менеджменту компанії, її конкурентоспроможність та ефективність до умов зовнішнього та внутрішнього середовища [24].

Зважаючи на це, результати аналізу бізнес-процесів сприяють вирішенню проблем, пов'язаних з невиконанням виробничих планів, зі зривом термінів відвантаження продукції клієнтам, несвоєчасним постачанням товарно-матеріальних цінностей, дефіцитом складських площ, недотриманням порядку виконання технологічних операцій, невідповідністю товарно-матеріальних цінностей і обладнання, які придбані компанією, встановленим термінам, несвоєчасністю оплати постачальникам, втратами товарно-матеріальних цінностей у процесі зберігання на складах.

Отже, методичний інструментарій оцінки ефективності управління бізнес-процесами є надзвичайно важливим елементом стратегічного управління торгово-промисловими палатами та потребує постійного аналізу, моніторингу та вдосконалення відповідно до змінних потреб операційних бізнес-процесів. Завдяки правильному та своєчасному виборі показників, методів та чіткості виконання етапів оцінки результативності процесів, можна запобігти труднощам, попередити виникнення проблемних аспектів та знизити рівень ризиків, пов'язаних з основною діяльністю суб'єкта господарювання.

### **1.3 Особливості впливу якісного управління бізнес-процесами на конкурентоспроможність підприємства**

Зважаючи на зростання конкуренції та вимог споживачів, якісне управління бізнес-процесами стає не просто функціональною вимогою, а фундаментальною передумовою для забезпечення сталої

конкурентоспроможності підприємства. Саме тут концепція загального управління якістю (TQM) набуває стратегічного значення [25]. TQM, інтегруючись у структуру бізнес-процесу, трансформує операційну діяльність, фокусуючи її на створенні максимальної споживчої цінності та мінімізації втрат. Таким чином, TQM виступає не лише як інструмент внутрішнього вдосконалення, але і як стратегічний важіль, який через оптимізацію процесів, зниження ресурсоємності та зростання лояльності клієнтів, прямо впливає на формування та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таблиця 1.3 – Принципи TQM стосовно цілей проектування конкурентоспроможного бізнес-процесу послуг

<b>Принцип</b>	<b>Інтерпретація принципу</b>	<b>Завдання, пов'язані з проектуванням та вдосконаленням бізнес-процесів</b>	<b>Цілі, досягнуті підприємством у цілому</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Орієнтація на споживача	Успіх підприємства залежить від споживача, тому необхідно знати поточні та майбутні потреби клієнта, визначати та впроваджувати найкращі способи їх задоволення	Наповнення бізнес-процесів інноваційними елементами, що підвищують споживчу цінність послуги	Зростання лояльності споживачів, сегментація та розширення меж ринку
Процесний підхід до управління потоками створення споживчої цінності	Ефективність кінцевого результату залежить від досконалості технологічної та організаційно-просторової структури бізнес-процесів	Планування процесних інновацій з метою зниження витрат ресурсів та часу на операції з надання послуг	Дотримання суворих стандартів діяльності підвищує ефективність технологічної складової бізнес-процесів та максимізує іміджеву складову діяльності підприємства
Участь та залучення персоналу	Люди – ключовий ресурс, знання та здібності яких потрібно використовувати, залучаючи їх до управління та заохочуючи їхню ініціативу	Інноваційна активність персоналу та ефективність впровадження нових послуг, що мають споживчу цінність	Зростає потенціал організаційних знань для виявлення нових можливостей підприємства у створенні споживчих цінностей

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Системний підхід до управління діяльністю	Підприємство є складною організаційною, технічною та соціально-економічною системою взаємопов'язаних процесів, яка повинна забезпечувати досягнення бізнес-цілей, визначених на стратегічний період	Фокусування уваги на ключових елементах бізнес-процесів з точки зору максимізації споживчої цінності та доведення їх до досконалості	Створення системи взаємопов'язаних процесів, що дозволило б досягти взаємодоповнюваності ресурсного та функціонального забезпечення всіх видів діяльності, закладених у бізнес-моделі

\* Джерело: Сформовано автором на основі [43]

Науковець Демиденко В. В. [26], Репіна І. М. та Теплюк М. А. [28] стверджують, що процесний підхід управління основними бізнес-процесами дозволяє отримати підприємству такі конкурентні переваги, як:

- створюються умови для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів;
- скорочується кількість рівнів прийняття рішень, унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності підприємства;
- усуваються невиправдані витрати, які не впливають на процес створення цінності продукції;
- покращуються комунікації, оскільки обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого;
- підвищується маневреність бізнесу, оскільки компанії повинні вміти реагувати на зміни. Незалежно від джерела змін, компанії повинні мати можливість оперативно діяти перед конкурентами, щоб зберегти свою актуальність. Запровадження управління якістю бізнес-процесів дозволяє компаніям мати можливість і швидко задовольняти вимоги ринку при перших ознаках проблеми;
- покращується якість продукції та послуг;

- максимізується ефективність, оскільки практики управління якістю бізнес-процесів призначені для виявлення неефективності та усунення відходів, які вони створюють, таким чином максимізуючи ефективність організації;
- покращується відповідність і безпека, адже накресливши кожен крок процесу, організація може гарантувати дотримання стандартів відповідності. Повністю розроблений робочий процес також може забезпечити більший захист;
- підвищується видимість, тому що вивчаючи результативність на кожному етапі процесу, з'являється більш детальна картина про загальний бізнес, що дозволяє вносити подальші вдосконалення там, де це необхідно, тим самим створюючи конкурентні переваги;
- оптимізується можливість передачі бізнес-знань, оскільки управління якістю бізнес-процесів заохочує задокументовану карту робочого процесу, знання можна записувати, ділитися та архівувати. Потім ці знання можуть бути передані наступним співробітникам, мінімізуючи зриви, пов'язані зі зміною персоналу;
- забезпечується стійкість підприємства, тому що управління якістю бізнес-процесів допомагає підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати ризики. Воно дозволяє створити більш стійку та надійну систему управління, яка сприяє збереженню підприємства навіть у складних умовах;
- залучаються інвестиції та партнерства, адже підприємства, які демонструють високий рівень управління якістю бізнес-процесів, є більш привабливими для інвесторів та потенційних партнерів. Це відкриває додаткові можливості для розвитку та зростання.

Конкурентоспроможність бізнес-процесу (КСБП) – це відносний показник, який передбачає порівняння бізнес-процесу з іншими, але, на відміну від конкурентоспроможності підприємства (яка оцінюється шляхом порівняння з іншими компаніями-конкурентами) або конкурентоспроможності продукції (яка оцінюється шляхом порівняння з іншими аналогічними видами товарів чи послуг), КСБП повинна оцінюватися у двох напрямках, розділяючи внутрішню та зовнішню КСБП.

Оцінювання зовнішньої КСБП – це відносно легкий процес, основною метою якого є визначення ефективності бізнес-процесу з її послідуєчим порівнянням з ефективністю аналогічних бізнес-процесів підприємств-конкурентів. Але, на думку вчених Брінь Павла та Звонко Єгора [44], окрім цього необхідно порівнювати також різні процеси у межах одного підприємства для визначення загального внеску, який робить цей бізнес-процес у результативність усього підприємства. Цей процес буде суттєво важчим, оскільки різні бізнес-процеси відрізняються якісно, іноді маючи навіть різну кількість характеристик. Можливим теоретико-методичним шляхом визначення внутрішньої КСБП є застосування методичних засад визначення конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання диверсифікованої компанії.

Для забезпечення високої конкурентоспроможності основних бізнес-процесів підприємства ними потрібно ефективно та системно управляти. Тому доцільним є створення на підприємстві системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів. До неї входять організаційна структура управління підприємством, керівництво підприємства, інформаційна база управління конкурентоспроможністю, об'єкт управління, прямі та зворотні інформаційні зв'язки між ними, принципи, функції, методи управління [27].

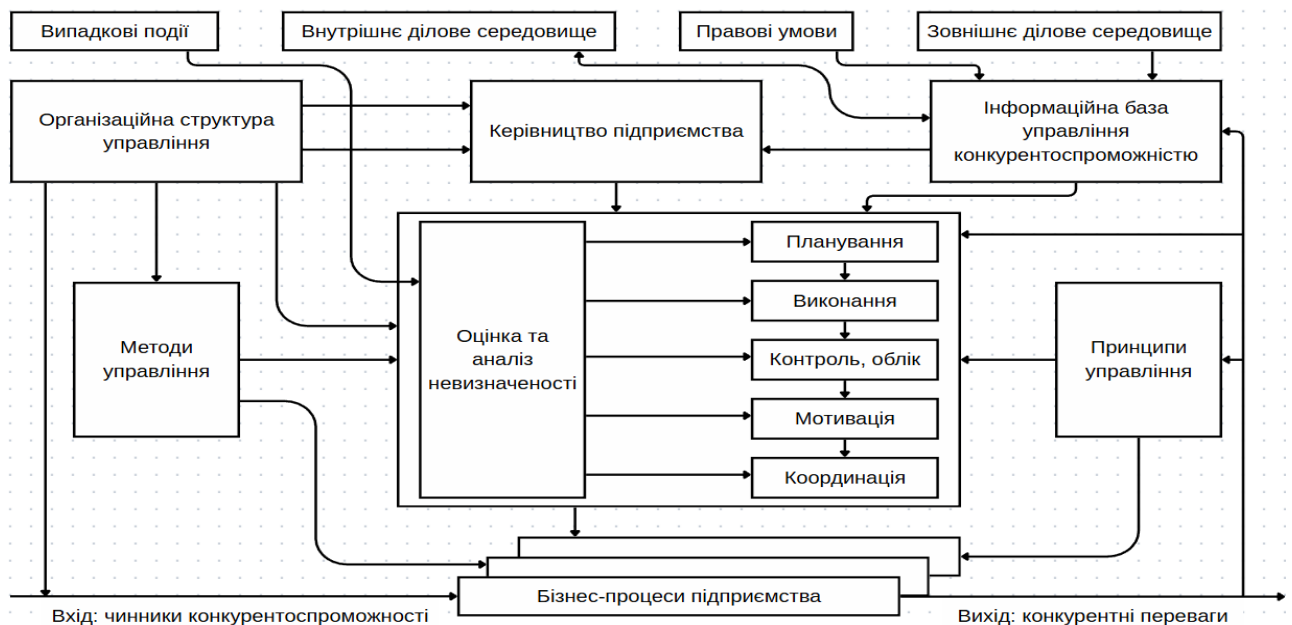


Рисунок 1.4 – Схема системи управління конкурентоспроможністю основних бізнес-процесів [27]

У сучасних торгово-промислових палатах, які застосовують процесний підхід до управління, актуальним є питання використання спеціальних технологій для побудови бізнес-системи, а також вибір методів оцінки її ефективності. Для ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах здійснюється оцінка та моделювання бізнес-систем з визначенням конкретних процесів, необхідних для досягнення цілей підприємства, а також умов зовнішнього середовища.

Управління бізнес-процесами має здійснюватися у нерозривному взаємозв'язку із прийнятими в палаті стратегіями поведінки у зовнішньому бізнес-середовищі. Саме бізнес-середовище є ключовим чинником розгортання бізнес-процесів підприємства, оскільки воно визначає:

- наявність, якість, умови залучення та використання ресурсів, необхідних для ведення господарської діяльності;
- доступність (чи недоступність) для підприємства нових технологій, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності товарів/послуг на ринку;
- стратегії залучення та взаємодії з споживачами, які у будь-якому випадку є найголовнішим елементом бізнес-середовища для кожного підприємства, оскільки при якісній побудові відносин з клієнтом генерується найбільший обсяг прибутку [29].

Операційне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху. Для успішної реалізації бізнес-стратегії провідні компанії перетворюються у процесно-орієнтовані (тактичний рівень) і клієнтоорієнтовані підприємства (стратегічний рівень). Розширення кола автоматизованих бізнес-процесів дозволяє компаніям ставати лідерами у конкурентному середовищі. Концепція BPM (Business Process Management) перетворюється у довгострокову бізнес-культуру, переходячи з тактичного рівня на рівень стратегічного управління [30].

Окрім того не менш важливим є реінжиніринг основних бізнес-процесів, який є радикальним підвищенням ефективності та адаптивності бізнес-процесу. З одного боку, він надає можливість виділення й усунення процесів, що не

додають цінності, дає велике зростання ефективності та конкурентні переваги за рахунок зниження витрат, підвищення якості та задоволення споживачів, а з іншого – несе великі фінансові витрати, ризик, опір персоналу нововведенням [50]. Саме реінжиніринг має на меті змінити наступні індикатори:

- а) рентабельність виробництва;
- б) коефіцієнт фінансової стійкості та оборотності оборотних засобів;
- в) темпи приросту активів;
- г) знос основних засобів (повинен знижуватись і складати не більше, ніж 0,6).

Враховуючи це – Шереметинська О. В. [31] пропонує наступні заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного управління основними бізнес-процесами:

1. Перепроектування бізнес-процесів, що реалізовувались за визначеною методикою, що зосереджена, перш за все, на здійсненні оптимізаційних процесів комунікацій, спрощення виробництва, узгодження виробничих процесів.
2. Підвищення ефективності організаційної структури підприємств. Реінжиніринг впливає на підрозділи, не виокремлюючи їх, а пропонуючи об'єднати співробітників в групи, що спільно виконують певну частину роботи.
3. Перетворення суті робіт в бізнес-процесах. Реінжиніринг бізнес-процесів та управління ними включає значні трансформації не тільки в структурі виробничих взаємозв'язків між працівниками підприємства, але і в змісті їх діяльності і комунікацій.
4. Трансформація системи управління. У працівників змінюються їх посадові обов'язки, що передбачають не безпосереднє виконання робочих завдань у колективі, а допомогу при реалізації спільної справи та задіяння їх думки до вирішення окремих питань.

Процес формування конкурентоспроможної системи бізнес-процесів в даний час все більше зміщуються у бік тих процесів, які забезпечують швидкість і точність ринкових реакцій підприємства. Це спроможності підприємства до ефективних інновацій в рішенні задач ідентифікації та організації постійного

моніторингу потреб клієнта, процедур залучення клієнтів, задоволення потреб клієнта (не продаж продуктів або надання послуг, а саме задоволення потреб), утримання клієнтів, управління системою використання послуг зовнішніх організацій – аутсорсинг [45].

Теоретико-методичні аспекти управління основними бізнес-процесами є невід’ємною частиною операційної та стратегічної діяльності ТПП, оскільки вони дають змогу дослідити причинно-наслідкові зв’язки та «вузькі» місця у генеруванні прибутку. Окрім того їх розуміння допомагає уникнути ризиків втрат і підвищити ефективність роботи організації в цілому.

### **Висновок до розділу 1.**

Проведене теоретико-методичне дослідження дозволило сформуванню комплексне розуміння сутності та значущості управління бізнес-процесами як стратегічної основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На підставі аналізу наукових джерел обґрунтовано, що ефективне управління є не просто функціональною вимогою, а систематизованим підходом, який інтегрує принципи TQM та концепції реінжинірингу, забезпечуючи постійну адаптивність та орієнтацію на споживача. Встановлено, що необхідною умовою для якісного управління бізнес-процесами ТПП є застосування комплексу методологічних інструментів (BPMN, IDEF0, SWOT-аналіз), які дають змогу не лише моделювати поточні процеси, але й виявляти «вузькі місця» для підвищення їхньої продуктивності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ**

### **2.1 Загальна характеристика Івано-Франківської торгово-промислової палати та її основних бізнес-процесів**

Система торгово-промислових палат в Україні - найбільша регіонально розгалужена незалежна членська та експертна організація, з високим рівнем корпоративної культури, шанована в Україні та світі, об'єднує висококваліфікованих співробітників та експертів, які із задоволенням співпрацюють задля відкриття нових ринків для вітчизняного експорту, сприяння динамічній інтернаціоналізації українського бізнесу та вдосконалення інституційного середовища в процесі діалогу бізнесу та влади [32].

Івано-Франківська торгово-промислова палата належить до сектору послуг, зокрема до послуг підтримки бізнесу та міжнародної торгівлі. Місією Палати є підтримка та сприяння розвитку підприємницької діяльності, створення сприятливого бізнес-середовища та підвищення конкурентоспроможності членів палати. Організація працює на благо економічного зростання, розвитку торгівлі та промисловості, а також сприяє зміцненню бізнес-спільноти та забезпечує її представництва на різних рівнях.

Івано-Франківська торгово-промислова палата є недержавною самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб та громадян України, які зареєстровані як підприємці, та їх об'єднання з метою сприяння розвитку національної економіки, орієнтована на інтеграцію у світову економічну систему, створення сприятливих умов для підприємницької діяльності. Івано-Франківська ТПП об'єднує більш ніж 300 суб'єктів підприємницької діяльності, які є основними підприємствами регіону та створюють основу валового регіонального продукту Івано-Франківської області.

Діяльність ТПП включає усі сегменти розвитку економіки, а саме:

- підтримка бізнесу (через надання бізнес-послуг);

- тісна взаємодія з органами влади як на регіональному рівні (органи фіскальної служби, митниці, центру зайнятості) так і на центральному рівні (Кабінет міністрів України);
- підтримка населення шляхом проведення бізнес-орієнтованих навчань для здобуття нових навичок та компетенцій [33].

Цінностями Івано-Франківської ТПП є:

- ✓ об'єднання та врахування інтересів усіх залучених сторін, які зацікавлені в розвитку бізнесу та, безпосередньо, палати;
- ✓ побудова довіри у взаємовідносинах між бізнесом та палатою на національному та міжнародному рівнях, а також формування організації як надійного, незалежного та відповідального партнера;
- ✓ постійна перекваліфікація та підвищення професіоналізму організації;
- ✓ орієнтація на результат та постійне підвищення ефективності як діяльності організації, так і діяльності регіонального бізнес-середовища;
- ✓ активна взаємодія, взаємна підтримка у кризових ситуаціях, пошук шляхів для підвищення результативності надаваних послуг;
- ✓ застосування процесного підходу та створення ціннісної пропозиції для клієнта;
- ✓ командне управління та відповідальність кожного члена команди за отриманий результат та його покращення [32].

Відповідно до Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні», завданнями Івано-Франківської торгово-промислової палати є:

- 1) сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, експорту українських товарів і послуг, подання практичної допомоги підприємцям у проведенні торговельно-економічних операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, освоєнні нових форм співробітництва;
- 2) представлення інтересів членів палати з питань господарської діяльності як в Україні, так і за її межами;

- 3) організація взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності, координація їх взаємовідносин з державою в особі її органів;
- 4) участь в організації в Україні та за кордоном професійного навчання і стажування фахівців - громадян України з питань підприємництва, розвитку конкуренції, а також у розробленні та реалізації державних і міждержавних програм у цій галузі;
- 5) надання довідково-інформаційних послуг, основних відомостей, що не є комерційною таємницею, про діяльність українських підприємців і підприємців зарубіжних країн згідно з національним законодавством, сприяння поширенню, зокрема через медіа, знань про економіку і науково-технічні досягнення, законодавство, звичаї та правила торгівлі в Україні і зарубіжних країнах, можливості зовнішньоекономічного співробітництва українських підприємців;
- 6) сприяння в організації інфраструктури інформаційного обслуговування підприємництва;
- 7) надання послуг для здійснення комерційної діяльності іноземним фірмам та організаціям;
- 8) встановлення і розвиток зв'язків з іноземними підприємцями, а також організаціями, що об'єднують або представляють їх, участь у роботі міжнародних неурядових організацій та інших спільних організацій;
- 9) сприяння розвитку торгових та інших чесних звичаїв у підприємницькій діяльності, участь у розробленні правил професійної етики у конкуренції для різних сфер підприємницької діяльності, галузей економіки, спілок та об'єднань підприємців;
- 10) виконання інших завдань, передбачених її статутом [34].

Організаційна структура Івано-Франківської ТПП представляє собою конструкцію з формальним вираженням, відображеного у статуті підприємства, на основі якої здійснюється керівництво ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними управліннями, відділами та працівниками, а також потік інформації, який передається цими каналами. Структура управління компанією

відображає організаційний бік відносин керування і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку. Організаційна структура ТПП побудована за функціональними напрямками та має дворівневу систему: I рівень – апарат управління, II рівень – відділи та управління, над якими є керівні особи (Додаток А).

Згідно даних з офіційного сайту Івано-Франківської ТПП, її основними бізнес-процесами, які забезпечують постійну генерацію прибутку, є наступні (рис. 2.1) [33]:

- ◆ проведення експертиз товарів та обладнання, визначення кодів товарів УКТЗЕД та ДКПП, експертиза якості продукції і маси товару, експертиза вартості іноземних товарів, експертиза прайсу виробника, експертиза вартості автомобільного транспорту, підготовка документів для реєстрації ТМ.
- ◆ видача цінових довідок.
- ◆ сертифікація походження товарів та належності до власного виробництва (сертифікат про походження товару – це офіційний документ, який підтверджує, що експортований товар має походження з України. Даний документ дає право на отримання преференції (пільги при імпорті) в країні ввезення). Зокрема, до сертифікатів походження, які видаються Івано-Франківською ТПП відносяться: сертифікат походження (certificate of origin), сертифікат походження загальної форми (англійською мовою), сертифікат походження форми СТ-1, сертифікат форми EUR-1 серії М (англійською мовою), сертифікат походження форми У-1, сертифікат походження для засвідчення товарів, що експортуються до Мексиканських Сполучених Штатів та яким на території Мексики надаються преференції, сертифікат походження послуг, а також сертифікат вільного продажу (certificate of free sale).
- ◆ видача карнетів АТА.
- ◆ митне оформлення (декларування, брокерські послуги) – включає повне узгодження процесу перетину товарами кордону. ТПП надає широкий спектр послуг з митного оформлення – акредитація на митниці, супровід та допомога в

проходженні сертифікації товарів, митне оформлення вантажів у режимах імпорт, експорт, транзит і тимчасового ввезення, визначення коду товару за УКТЗЕД, розрахунок усіх митних платежів, консультація на всіх етапах ЗЕД, кваліфікована допомога у підготовці товаросупровідних документів.

◆ засвідчення обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин) з подальшим оформленням сертифікатів (звільнення від мита, митних зборів і податків на тимчасове ввезення товарів протягом часу до одного року на території країн-учасниць міжнародної системи АТА і є міжнародною чинною гарантією сплати країні-учасниці ввізного мита і податків згідно її національного законодавства у разі порушення режиму тимчасового ввезення).

◆ патентно-ліцензійні послуги (торгова марка);

◆ оформлення договорів та заявок на штрихове кодування товарів.

◆ консультації по міжнародній діяльності. Зокрема, до послуг міжнародної співпраці, які надає Івано-Франківська ТПП належать:

- експортне маркетингове дослідження (SWOT-аналіз, аналіз ринку, аналіз сезонності продажів, державних нормативних актів щодо виробу, аналіз спеціальної сертифікації, аналіз потенційного покупця, аналіз конкурентів, аналіз адаптації товару для обраного ринку, аналіз цінової політики, моніторинг актуального бізнес-середовища, в якому працює підприємство, оцінка існуючої бізнес-стратегії та розробка нової, аналіз цінової політики та стратегії конкурентних зовнішніх операторів ринку, to do list для підготовки товару до експорту (адаптація, сертифікація тощо), календар виставково-ярмаркових заходів та надання рекомендацій щодо участі, просування послуг, залучення нових учасників та партнерів, зміцнення іміджу організації);
- міжнародні програми для бізнесу;
- організація міжнародних торгових місій та візова підтримка;
- переклад та засвідчення перекладів печаткою Івано-Франківської торгово-промислової палати (ТПП).

Івано-Франківська ТПП надає широкий спектр послуг, спрямованих на підтримку бізнесу, розвиток міжнародної торгівлі та покращення економічних зв'язків регіону. Саме тому основні бізнес-процеси Палати є важливими не тільки для підприємств, але і розвитку територіальної громади, підтримці соціальних ініціатив та реалізації стратегічних цілей бізнес-середовища.



\*Джерело: Сформовано автором на основі [33]

Рисунок 2.1 – Основні бізнес-процеси Івано-Франківської торгово-промислової палати

Основні напрямки діяльності Палати допомагають підприємствам отримувати необхідні сертифікати, проводити експертизу та оцінку майна, а також забезпечують юридичну і консультаційну підтримку. Це сприяє розвитку бізнесу, полегшує доступ до нових ринків, підвищує прозорість і надійність торгових операцій, тим самим зміцнюючи економічну стабільність регіону та сприяючи його зростанню.

## 2.2 Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ІФ ТПП

Для того, щоб проаналізувати діяльність Івано-Франківської ТПП, оцінити її конкурентоспроможність, рентабельність та прибутковість необхідно відобразити *основні техніко-економічні показники* роботи підприємства, що дасть змогу побачити реальну картину та перспективи розвитку організації. Зважаючи на необхідність аналізу ефективності основних бізнес-процесів, динаміка техніко-економічних показників є рушійним фактором для виявлення «вузьких місць» та потенційних втрат у ланцюгу генерації прибутку.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності Івано-Франківської ТПП за 2020-2024 роки

Роки	Абсолютне значення	Абсолютний приріст		Темп росту, %		Темп приросту, %
		ланц	баз	ланц	баз	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн</b>						
2020	11583,3	-	-	-	100	-
2021	12403,5	820,2	820,2	107,1	107,1	7,08
2022	9255,1	-3148,4	-2328,2	74,6	79,9	-25,38
2023	10162,4	907,3	-1420,9	109,8	87,7	9,80
2024	10881,5	719,1	-701,8	107,1	93,9	7,08
<b>Собівартість реалізованих послуг, тис. грн</b>						
2020	6909,7	-	-	-	100	-
2021	5107,7	-1802	-1802	73,9	73,9	-26,08
2022	4522,1	-585,6	-2387,6	88,5	65,4	-11,47
2023	4101,7	-420,4	-2808	90,7	59,4	-9,30
2024	3795,8	-305,9	-3113,9	92,5	54,9	-7,46
<b>Чистий фінансовий результат, тис. грн</b>						
2020	600,3	-	-	-	100	-
2021	653,8	53,5	53,5	108,9	108,9	8,91
2022	571,8	-82	-28,5	87,5	95,3	-12,54
2023	-376,6	-948,4	-976,9	-65,9	-62,7	-165,86
2024	-106	270,6	-706,3	28,1	-17,7	-71,85
<b>Рентабельність проданих послуг, %</b>						
2020	5,18	-	-	-	100	-
2021	5,27	0,09	0,09	101,7	101,7	1,71
2022	6,18	0,91	1,00	117,2	119,2	17,21
2023	-3,71	-9,884	-8,89	-60,0	-71,5	-159,98
2024	-0,97	2,73169	-6,16	26,3	-18,8	-73,71

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
<b>Продуктивність праці, тис. грн/ос</b>						
2020	482,64	-	-	-	100	-
2021	539,28	56,65	56,65	111,7	111,7	11,74
2022	440,7	-98,58	-41,94	81,7	91,3	-18,28
2023	508,12	67,42	25,48	115,3	105,3	15,30
2024	518,2	10,08	35,56	102,0	107,4	1,98

*\*Джерело: Сформовано автором на основі фінансової звітності ІФ ТПП*

Показники рентабельності відображають суттєву трансформацію ефективності діяльності Палати. У 2020-2021 роках рентабельність була стабільною (5,18%–5,27%), а у кризовому 2022 році парадоксально зросла до найвищого значення за 5 років – 6,18%. Цей феномен пояснюється тим, що темпи скорочення собівартості у перший рік війни випереджали темпи падіння доходів, ймовірно, за рахунок відмови від найбільш витратних проєктів та переходу на надання високомаржинальних консультаційних послуг. Спад рентабельності до від'ємного значення (-3,71%) у 2023 році є відображенням "наздоганяючого ефекту" кризи, коли інфляційні процеси та ріст цін на енергоносії й обслуговування інфраструктури збільшили навантаження на фінансовий результат, яке не вдалося перекрити виручкою. Водночас динаміка 2024 року (-0,97%) чітко вказує на оздоровлення ситуації. Показник наблизився до нуля, що означає майже повне покриття собівартості доходами. Для повернення до позитивної рентабельності на рівні 2021 року керівництву необхідно продовжити політику нарощування обсягів реалізації послуг (що вже спостерігається за виручкою) при збереженні жорсткого контролю над постійними витратами.

Чистий дохід Івано-Франківської ТПП за 2020-2024 роки демонструє складну траєкторію, що відображає адаптацію установи до макроекономічних шоків. Зростання у 2021 році до пікових 12403,5 тис. грн (+7,1%) було зумовлене поживанням ділової активності після пандемії COVID-19. Однак початок повномасштабного вторгнення у 2022 році призвів до різкого падіння виручки

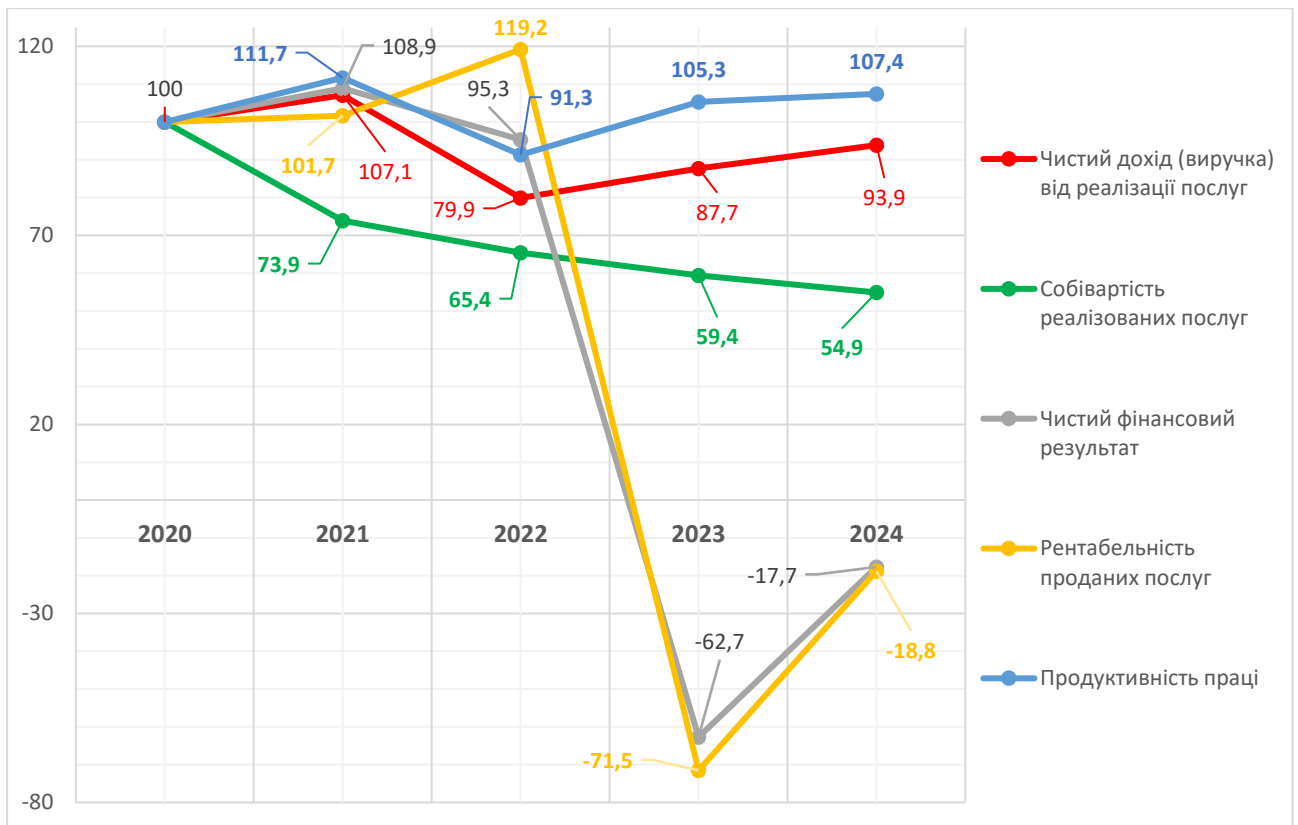
на 25,4% (до 9255,1 тис. грн) через зупинку багатьох підприємств-клієнтів та розрив логістичних ланцюгів. Втім, вже у 2023–2024 роках спостерігається стійкий тренд на відновлення (приріст 9,8% та 7,1% відповідно). Таке зростання в умовах війни пояснюється переорієнтацією спектра послуг Палати: збільшенням попиту на засвідчення форс-мажорних обставин, супровід релокованого бізнесу та активізацію послуг з підтримки експорту для тих підприємств, що продовжують працювати. Хоча рівень 2024 року (10881,5 тис. грн) ще не досяг довоєнних показників, стабільна позитивна динаміка свідчить про успішну зміну бізнес-моделі та збереження клієнтської бази в регіоні.

Динаміка собівартості реалізованих послуг характеризується стійкою тенденцією до скорочення протягом усіх п'яти років (з 6909,7 тис. грн у 2020 році до 3795,8 тис. грн у 2024 році), що є результатом глибинної управлінської трансформації. Найбільш показовим є те, що навіть у роки зростання доходу (2021, 2023, 2024) собівартість продовжувала знижуватися. Це свідчить про перехід від ресурсомістких послуг до більш інтелектуальних та консалтингових продуктів, які мають меншу витратну частину. Додатковими факторами зниження собівартості (на 9,3% у 2023 р. та 7,5% у 2024 р.) стали цифровізація процесів (електронний документообіг), оптимізація штату та впровадження енергоощадних заходів. Така розбіжність трендів – ріст доходів при падінні собівартості – вказує на суттєве підвищення операційної ефективності Палати та зростання маржинальності її послуг, що дозволило акумулювати ресурси для розвитку навіть в умовах загального економічного спаду.

Динаміка чистого фінансового результату Івано-Франківської ТПП за 2020-2024 роки демонструє чіткий поділ на два етапи: період стабільної прибутковості (2020-2022) та період збитковості з подальшим відновленням (2023-2024). У 2021 році підприємство досягло пікового значення чистого прибутку (653,8 тис. грн), що свідчило про ефективну докризову модель управління. Показовим є 2022 рік: попри початок повномасштабної війни та падіння виручки, ТПП зберегла прибутковість на рівні 571,8 тис. грн. Це вказує

на наявність "подушки безпеки" та здатність швидко скорочувати змінні витрати. Однак у 2023 році відбувся різкий перехід до зони збитковості (-376,6 тис. грн). Така ситуація, ймовірно, зумовлена диспропорцією між скороченою собівартістю реалізації послуг та високими адміністративними або іншими операційними витратами, які мають фіксований характер і не можуть бути швидко зменшені. Також причиною збитків могли стати інвестиції у розвиток нових напрямків діяльності (підтримка експорту, грантові програми), які потребували вкладень у 2023 році, але ще не принесли віддачі. Позитивним сигналом є результати 2024 року: хоча діяльність залишається формально збитковою (-106 тис. грн), розмір збитку скоротився більш ніж у 3 рази порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що антикризові заходи почали діяти, і підприємство поступово виходить на точку беззбитковості.

Показник продуктивності праці Івано-Франківської ТПП за 2020–2024 роки демонструє V-подібну динаміку відновлення, що корелює із загальними фінансовими результатами установи. Найвищу ефективність використання трудових ресурсів було зафіксовано у передвоєнному 2021 році (539,28 тис. грн/ос), що стало результатом постпандемічного пожвавлення економіки. Шоковий вплив війни у 2022 році призвів до зниження виробітку на одного працівника на 18,3% (до 440,7 тис. грн/ос), що було спричинено об'єктивним скороченням замовлень при збереженні ключового кадрового складу Палати. Проте вже у 2023 році спостерігається стрімке відновлення показника: темп приросту склав 15,3%, а продуктивність досягла 508,12 тис. грн/ос. Такий стрибок є свідченням успішної управлінської оптимізації: підприємству вдалося суттєво наростити дохід без роздування штату, ймовірно, за рахунок перерозподілу функцій та підвищення інтенсивності праці. У 2024 році позитивний тренд зберігся, і продуктивність досягла 518,2 тис. грн/ос, перевищивши рівень базового 2020 року на 7,4%. Однак темп приросту суттєво уповільнився до 1,98%. Це сигналізує про вичерпання резервів екстенсивного росту: наявний персонал працює на межі поточної ефективності.



\*Джерело: Розраховано автором

Рисунок 2.2 – Динаміка ОТЕП Івано-Франківської ТПП за 2020-2024 роки

Узагальнюючи динаміку ключових показників (табл. 2.1) та їх графічне відображення (рис. 2.2) за 2020-2024 роки, можна стверджувати, що Івано-Франківська ТПП проходить етап складного, але системного відновлення після шоків впливів зовнішнього середовища. Позитивним сигналом є відновлення зростання чистого доходу протягом останніх двох років та вихід продуктивності праці на рівень, що перевищує показники 2020 року. Особливу увагу привертає кардинальне зниження собівартості реалізованих послуг (до 54,9% від рівня 2020 року), що свідчить про успішну перебудову операційних процесів та відмову від ресурсомістких видів діяльності. Водночас, фінансова стійкість залишається вразливою зоною: після прибуткового періоду 2020-2022 років підприємство увійшло в зону збитковості. Хоча у 2024 році вдалося скоротити розмір збитку більш ніж утричі порівняно з 2023 роком, кінцевий фінансовий результат залишається від'ємним. Оскільки операційна ефективність є високою

(собівартість знижується), основні причини дисбалансу ймовірно криються у структурі адміністративних та інших операційних витрат. Тому стратегічним пріоритетом стає не лише подальше нарощування доходів, а й жорсткий аудит та оптимізація фіксованих видатків для повернення рентабельності до позитивних значень.

### **2.3 Аналіз ефективності основних бізнес-процесів Івано-Франківської торгово-промислової палати**

Аналіз техніко-економічних показників палати підтвердив наявність певних диспропорцій та резервів підвищення ефективності, що вимагає детального розгляду на рівні основних бізнес-процесів. Для забезпечення системного вдосконалення діяльності Палати критично важливо перейти від оцінки загальної фінансової результативності до аналізу ефективності конкретних операційних ланок. Виходячи із сутності діяльності Торгово-промислової палати та її функціональних особливостей, для поглибленої оцінки управління бізнес-процесами, доцільно зосередитися на процесах, що мають високу соціальну значущість та складну регуляторну базу: «Експертиза вартості автомобільного транспорту» та «Видача та оформлення карнетів АТА». Для кожного з обраних процесів буде застосовано систему показників (часових, результативних, показників ефективності та якості послуг), визначену в теоретичному розділі, з метою ідентифікації проблемних зон та обґрунтування напрямів оптимізації.

Процес «Експертиза вартості ввезених транспортних засобів» є високорегульованим і чутливим до часових рамок та точності, оскільки безпосередньо впливає на швидкість митного оформлення. Аналіз динаміки показників за 2022-2024 роки (табл. 2.2) дозволить оцінити вплив зовнішніх факторів (військова агресія, логістичні обмеження) на якість управління ним.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності бізнес-процесу «Експертиза вартості автомобільного транспорту»

Роки	Одиниця виміру	Абсолютне значення	Темп приросту, %	
			2024/2023	2023/2022
<b>Часові показники:</b>				
Середня тривалість виконання експертизи				
2022	роб.год	14	- 15,38	- 7,14
2023		13		
2024		11		
Середній час простою				
2022	% від роб.часу	7	- 20	42,86
2023		10		
2024		8		
<b>Результативні показники:</b>				
Кількість проведених експертиз				
2022	од.	1800	29,17	- 33,33
2023		1200		
2024		1550		
Об'єм продажів експертиз				
2022	тис. грн	1440	36,76	- 29,17
2023		1020		
2024		1395		
<b>Показники якості послуг:</b>				
Кількість скарг на експертизу				
2022	од.	6	- 25	- 33
2023		4		
2024		3		
Кількість рекламаций експертизи				
2022	од.	15	- 37,5	- 46,7
2023		8		
2024		5		
Кількість випадків за участі вищого керівництва				
2022	од.	8	- 40	-37,5
2023		5		
2024		3		
<b>Показники ефективності:</b>				
Вартість залучення клієнта				
2022	грн	120	- 10	25
2023		150		
2024		135		
Середній чек				
2022	грн	800	5,88	6,25
2023		850		
2024		900		
Собівартість однієї експертизи				
2022	грн	550	- 7,69	18,2
2023		650		
2024		600		

\*Джерело: Розроблено автором

Управління процесом демонструє чітку тенденцію до підвищення внутрішньої операційної ефективності. Середня тривалість виконання експертизи скоротилася на 15,38% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про успішне впровадження стандартизованих процедур та оптимізацію робочих процесів. Водночас, у 2023 році відбулося значне зростання середнього часу простою на 42,86% порівняно з 2022 роком. Це спричинено не внутрішніми недоліками, а різким падінням обсягу заявок у кризовий рік, що призвело до простою ресурсів. Однак, у 2024 році час простою вдалося суттєво зменшити на 20% завдяки відновленню ринку та кращому плануванню навантаження.

Динаміка результативності була повністю підпорядкована впливу зовнішнього середовища. У 2023 році через зовнішні обмеження та економічну кризу відбулося різке скорочення кількості проведених експертиз (на 33,33%) та, відповідно, обсягу продажів (на 29,17%) порівняно з 2022 роком. Це відображає загальний спад імпортової активності. Однак, у 2024 році спостерігається істотне відновлення обсягів – кількість експертиз зросла на 29,17%, а обсяг продажів — на 36,76% порівняно з попереднім роком, що свідчить про адаптацію бізнесу та поживлення регіонального ринку.

Усі показники якості свідчать про фокус Палати на вдосконаленні внутрішніх стандартів та мінімізації ризиків. Постійне зниження кількості скарг (на 25% у 2024) та кількості рекламацій (на 37,5% у 2024) підтверджує, що експертні висновки стали точнішими, а якість послуг зросла. Найбільш значущим позитивним трендом є скорочення випадків, які вимагали втручання вищого керівництва (на 40% у 2024). Це вказує на чітке впровадження стандартизованих операційних процедур (SOP) та підвищення компетенції виконавців, що дозволяє вирішувати спірні питання на операційному рівні.

Фінансова ефективність процесу була нестабільною, але керованою. Середній чек постійно зростав (наприклад, на 5,88% у 2024), що є результатом індексації тарифів для компенсації інфляції. Собівартість однієї послуги найбільше зросла у кризовому 2023 році (на 18,2% порівняно з 2022 роком) через

розподіл фіксованих витрат на значно менший обсяг виконаних експертиз. У 2024 році собівартість вдалося знизити на 7,69% завдяки відновленню обсягів та ефекту економії від масштабу. Динаміка вартості залучення клієнта відображає ті ж тенденції: зростання на 25% у 2023 свідчить про високі витрати на утримання клієнтів у кризовий період, але у 2024 році показник було знижено на 10% завдяки відновленню ринку та позитивній репутації.

Бізнес-процес «Видача та оформлення карнетів АТА» (табл. 2.3) є високоспецифічним, пов'язаним із міжнародними торговельними гарантіями та суворою регламентацією. Ефективність процесу залежить від швидкості оформлення, точності та мінімізації ризиків, що є критичним для компаній, які беруть участь у міжнародних виставках та заходах.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності бізнес-процесу «Видача карнетів АТА»

Роки	Одиниця виміру	Абсолютне значення	Темп приросту, %	
			2024/2023	2023/2022
1	2	3	4	5
<b>Часові показники:</b>				
Середня тривалість виконання процесу				
2022	роб.год	4	- 40	25
2023		5		
2024		3		
Середній час простою				
2022	% від роб.часу	5	- 25	60
2023		8		
2024		6		
<b>Результативні показники:</b>				
Кількість виданих карнетів				
2022	од.	130	35,29	- 34,62
2023		85		
2024		115		
Об'єм продажів процесу				
2022	тис. грн	286	41,18	- 31,64
2023		195,5		
2024		276		
<b>Показники якості послуг:</b>				
Кількість скарг на процес				
2022	од.	2	- 66,7	50
2023		3		
2024		1		

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Кількість рекламаций процесу				
2022	од.	4	- 66,7	50
2023		6		
2024		2		
<b>Показники ефективності:</b>				
Середній чек				
2022	грн	2200	4,35	4,55
2023		2300		
2024		2400		
Собівартість послуги				
2022	грн	1100	- 10,71	27,3
2023		1400		
2024		1250		

*\*Джерело: Розроблено автором*

У процесі «Видача карнетів АТА» часові показники відображають ускладнення в кризовий період та швидку адаптацію. У 2023 році середня тривалість виконання процесу зросла на 25% (до 5 роб. годин), що стало результатом ускладнення міжнародної логістики, регуляторних вимог та необхідності додаткової перевірки документів в умовах війни. Це ж спричинило значне зростання середнього часу простою на 60% у 2023 році. Однак, у 2024 році Палата відновила контроль: тривалість виконання була скорочена на 40%, а час простою знижено на 25%, що свідчить про успішне впровадження прискорених, стандартизованих процедур та відновлення операційної гнучкості.

Результативність цього процесу є прямим індикатором відновлення міжнародної виставкової та торгової активності підприємств регіону. У 2023 році через загальнонаціональний спад експорту та призупинення ділової активності кількість виданих карнетів впала на 34,6%, а об'єм продажів – на 31,6% порівняно з 2022 роком. Проте, 2024 рік став періодом стрімкого відновлення: кількість виданих карнетів зросла на 35,3%, а об'єм продажів – на 41,2% порівняно з попереднім роком. Таке високе зростання підтверджує критичну важливість послуги для експортерів в умовах відновлення міжнародних зв'язків.

Динаміка якості послуг відображає систематичну роботу над помилками та підвищення точності. У 2023 році, на піку зовнішньої та внутрішньої невизначеності, спостерігалось зростання кількості скарг (на 50%) та рекламацій (на 50%). Це було, ймовірно, пов'язано зі складністю нових вимог та підвищеним ризиком. Однак, у 2024 році, після стабілізації процесів та посилення контролю, якість різко покращилася: кількість скарг та рекламацій була знижена на 66,7% за кожним показником. Це свідчить про успішне навчання персоналу та впровадження ефективних процедур контролю, що забезпечило високу точність, необхідну для міжнародних гарантійних документів.

Фінансова ефективність процесу демонструє контроль над ціноутворенням та витратами. Середній чек планомірно зростав (на 4,35% у 2023 та на 4,55% у 2024), внаслідок індексації тарифів для компенсації інфляції. Собівартість однієї послуги у 2023 році значно зросла (на 27,3% порівняно з 2022 р.), що є результатом розподілу фіксованих витрат на невелику кількість виданих карнетів. Однак, у 2024 році, завдяки відновленню обсягів та посиленню внутрішньої ефективності, собівартість була знижена на 10,7%, що вказує на повернення процесу до економічної раціональності.

Аналіз ефективності основних бізнес-процесів Палати за допомогою системи показників підтвердив, що динаміка їхньої результативності повністю корелює з зовнішніми економічними чинниками. Проте, незважаючи на кризові коливання, Палата продемонструвала суттєве підвищення внутрішньої операційної ефективності. Це виразилося у постійному скороченні часових показників (скорочення тривалості виконання процесів до 40% у 2024 р.), значному покращенні якості послуг (зниження кількості скарг та рекламацій до 66,7%) та зменшенні потреби у втручанні вищого керівництва. Хоча кризовий 2023 рік призвів до зростання собівартості через зниження обсягів, адаптаційні заходи та індексація середнього чека забезпечили повернення процесів до економічної раціональності, доводячи, що системне вдосконалення внутрішніх процедур є необхідною умовою стійкості в умовах ринкової невизначеності.

## 2.4 Конкурентне середовище як чинник впливу на формування конкурентоздатності бізнес-процесів ТПП

Івано-Франківська ТПП функціонує в умовах динамічного та конкурентного середовища, яке постійно змінюється під впливом економічних, соціальних і технологічних факторів. Розуміння специфіки конкурентних умов є ключовим для визначення стратегічних напрямків розвитку та вдосконалення основних бізнес-процесів. Конкурентами Палати є усі обласні торгово-промислові палати, оскільки кожна з них, так само як і Івано-Франківська ТПП, є недержавними самоврядними організаціями, які можуть залучати партнерів, членів та клієнтів з різних регіонів України. В такій ситуації важливо постійно проводити моніторинг конкурентного середовища, запроваджувати ефективну цінову політику та проводити маркетингові кампанії для залучення клієнтів.

Найважливішою метрикою при оцінці конкурентоспроможності основних бізнес-процесів є обсяг надаваних послуг кожною ТПП. Оскільки головними конкурентами Івано-Франківської палати є ТПП західного регіону, потрібно оцінити їх обсяг надання послуг, базуючись на участі в тендерах (табл. 2.4). Аналіз такої динаміки також слугує індикатором конкурентної активності палати та її здатності ефективно адаптуватися до потреб клієнтів у динамічних умовах.

Таблиця 2.4 – Порівняння обсягів надання послуг західними ТПП

Область	Роки	Обсяги надання послуг, грн	Частка на ринку, %
Івано-Франківська	2022	57 177	9,9
	2023	77 172	7,3
	2024	230 684	7,7
Львівська	2022	163 167	28,2
	2023	482 414	45,8
	2024	1 619 487	54,3
Тернопільська	2022	180 888	31,2
	2023	201 198	19,1
	2024	259 880	8,7
Чернівецька	2022	55 850	9,6
	2023	98 350	9,3
	2024	61 340	2,1
Закарпатська	2022	122 152	21,1
	2023	193 348	18,4
	2024	813 328	27,2

\*Джерело: Розроблено автором на основі даних YouControl

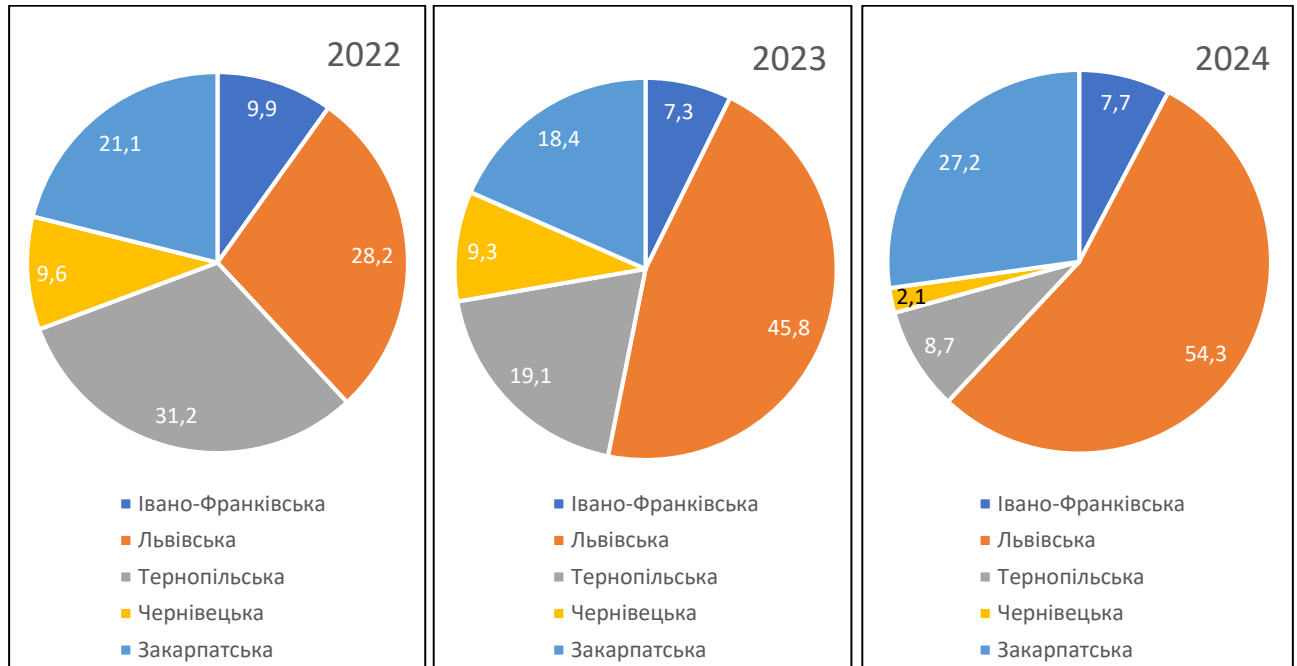
Порівняльний аналіз обсягів надання послуг Івано-Франківською ТПП з іншими регіональними палатами західного регіону за 2022–2024 роки демонструє значні коливання в її діяльності та істотну диспропорцію в частках ринку. У 2022 році обсяг послуг Івано-Франківської ТПП становив 57177 грн, займаючи лише 9,9% ринку, що вказує на значні труднощі, ймовірно, пов'язані з початком повномасштабного вторгнення та скороченням економічної активності в регіоні. При цьому Львівська та Тернопільська ТПП займали домінуючі позиції (28,2% та 31,2% відповідно), що підкреслювало необхідність термінової адаптації.

У 2023 році обсяги Івано-Франківської ТПП дещо зросли до 77 172 грн, проте її частка ринку навіть знизилася до 7,3%. Таке зниження частки ринку при зростанні обсягів свідчить про те, що конкуренти зростали значно швидшими темпами, особливо Львівська ТПП, частка якої злетіла до 45,8%. Це сигналізує про недостатню ефективність маркетингових зусиль Палати та повільну реакцію на перерозподіл бізнес-активності, яка масово релокувалася до західних регіонів, але, очевидно, надала перевагу іншим обласним центрам.

Ситуація кардинально змінилася у 2024 році. Обсяги надання послуг Івано-Франківської ТПП зросли більш ніж утричі, досягнувши 230684 грн, а частка ринку незначно піднялася до 7,7%. Хоча це зростання є вражаючим в абсолютному вимірі, воно все ще не дозволяє ТПП конкурувати з лідерами регіону: Львівська ТПП збільшила частку до 54,3%, а Закарпатська ТПП здійснила потужний ривок.

Отже, ключовою проблемою Івано-Франківської ТПП є її слабка конкурентна позиція на ринку послуг західного регіону, незважаючи на фінансову стабілізацію 2024 року. Причини криються не лише у військових викликах, але й у недостатній гнучкості та агресивності в залученні нових клієнтів і роботі з релокованим бізнесом. Необхідно терміново переглянути стратегію розширення клієнтської бази та урізноманітнення послуг, щоб зайняти більшу частку динамічного західного ринку, інакше ризики втрати актуальності

та недостатнього фінансування діяльності залишатимуться високими.



\*Джерело: Розраховано автором

Рисунок 2.3 – Порівняння часток ринку ТПП західного регіону за 2022-2024 рр.

Аналіз техніко-економічних показників та порівняння частки ринку західного регіону свідчать про те, що Івано-Франківська ТПП пройшла складний етап адаптації до умов воєнного часу. На фінансовому рівні 2023 рік був кризовим, про що свідчить перехід до збитку (-376,6 тис. грн), що стало наслідком, ймовірно, зростання витрат чи разових списань. Проте, вже у 2024 році було продемонстровано значне відновлення: завдяки стійкому зростанню чистого доходу та успішній оптимізації собівартості, збиток було скорочено більш ніж утричі, що вказує на відновлення внутрішньої ефективності та правильність антикризового управління. Незважаючи на внутрішню фінансову стабілізацію та відновлення чисельності працівників, головним стратегічним викликом для ТПП залишається конкурентна боротьба за ринок західного регіону.

Для того, щоб ефективно взаємодіяти з партнерами та клієнтами, бути конкурентоспроможним на ринку надання послуг для бізнесу та забезпечувати отримання стабільного прибутку, необхідний аналіз конкурентних переваг, які

будуть визначати положення організації на ринку. Івано-Франківська ТПП потребує ряд значних конкурентних переваг, які підвищать її позиції, зокрема:

- пропозиція широкого спектру послуг, таких як консультування з питань зовнішньоекономічної діяльності, оцінка і сертифікація товарів, правова підтримка, що відповідає потребам місцевих підприємців. Це забезпечить їм можливість отримувати комплексне обслуговування;
- потужна мережа зв'язків з державними органами та міжнародними установами, що дозволить їй оперативно реагувати на зміни в законодавстві і сприяти розвитку бізнесу. Вона також активно повинна брати участь у виставках і конференціях, що підвищує видимість підприємств регіону.
- мати глибоке розуміння специфіки місцевого ринку, що дозволить їй адаптувати свої послуги до потреб клієнтів. Це включає розробку індивідуальних програм для різних галузей, що є важливим фактором для залучення нових клієнтів.
- намагатися активно використовувати сучасні технології та інструменти маркетингу, щоб покращити комунікацію з клієнтами та підвищити рівень сервісу.
- кваліфікований персонал з високим рівнем експертизи в різних сферах, що дозволяє надавати професійні консультації.
- активна участь у міжнародних програмах і проектах сприятиме залученню інвестицій.
- репутація надійного партнера серед бізнесу, що підвищить довіру.
- активне впровадження інноваційних рішень, що зробить її послуги більш актуальними і ефективними.
- залучення молодих фахівців для того, щоб вони набували потрібного досвіду, а також приносили нові ідеї та пропозиції для покращення роботи компанії.
- слідування за ринковими тенденціями і впровадження їх у діяльність.

Важливою умовою успішної діяльності підприємства є правильна оцінка його можливостей з урахуванням умов зовнішнього середовища, що дасть змогу визначити становище підприємства на галузевому вітчизняному та закордонному ринках. Чинниками впливу на конкурентоспроможність Івано-Франківської ТПП є:

- ◆ Економічна ситуація в регіоні.
- ◆ Конкуренція з іншими ТПП, оскільки вони пропонують схожі послуги, що змушує Івано-Франківську палату постійно покращувати свої сервіси, ціни та умови обслуговування, щоб залишатися конкурентоспроможною.
- ◆ Зміни в законодавстві. Регулювання економічної діяльності та зовнішньоекономічних зв'язків може мати значний вплив на обсяг послуг ТПП, особливо у сфері сертифікації, арбітражу та консультування. Зміни в правилах торгівлі або експорту можуть вимагати оперативної адаптації.
- ◆ Міжнародні зв'язки, залучення до міжнародних проєктів, конференцій, торговельних місій та взаємодія з іноземними ТПП зміцнює позиції Івано-Франківської ТПП, розширюючи її можливості і залучаючи нових клієнтів.
- ◆ Маркетинг та рекламна діяльність, оскільки якісна реклама та активне просування послуг через інтернет, зокрема, через сайт ТПП, сприяє підвищенню впізнаваності та залученню клієнтів.
- ◆ Соціально-політичні фактори, зокрема політична стабільність у країні та регіоні впливає на економічну активність, що у свою чергу впливає на обсяги діяльності ТПП.
- ◆ Клієнтоорієнтованість.
- ◆ Партнерства та кооперація.

Івано-Франківська ТПП має в арсеналі конкурентоспроможні основні бізнес-процеси зі стійкими регіональними позиціями, але динамічним конкурентним середовищем. Однак необхідністю є підсилення маркетингу та рекламної діяльності, залучаючи нові цифрові інструменти, покращення технологічних рішень для оптимізації бізнес-процесів і активніший розвиток

співпраці з іншими міжнародними палатами для розширення спектру системи управління операційною діяльністю. Крім того варто приділити увагу професійному навчанню працівників, оскільки незважаючи на наявність якісних кадрів – завжди потрібно пам'ятати про стрімкий розвиток технологій.

## **Висновок до розділу 2.**

Проведений нами аналіз дозволив систематизувати та оцінити діяльність Івано-Франківської ТПП у контексті управління бізнес-процесами та конкурентного середовища. Оцінка техніко-економічних показників за 2020-2024 роки чітко засвідчила кризовий вплив зовнішніх чинників, що виразився у значному падінні обсягів та чистого доходу у 2023 році, однак була підтверджена тенденція до відновлення та адаптації у 2024 році. Аналіз ефективності ключових процесів, таких як «Експертиза вартості автотранспорту» та «Видача карнетів АТА», показав, що, незважаючи на зовнішній спад, Палата досягла суттєвого покращення внутрішньої операційної ефективності (скорочення часових показників та зростання якості послуг), що свідчить про наявний потенціал до вдосконалення.

Незважаючи на продемонстровану адаптивність, встановлено, що Палата діє в умовах високої конкуренції з іншими ТПП західного регіону, що вимагає постійної оптимізації та підвищення клієнтоорієнтованості. Зокрема, аналіз виявив, що найбільш вагомими резервами підвищення ефективності є: усунення простоїв у процесах, посилення контролю за собівартістю та подальше зниження витрат на залучення клієнтів.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Моделювання та оцінка основних бізнес-процесів Палати у нотації BPMN та на основі моделі IDEF0**

Моделювання бізнес-процесу – процес відображення суб’єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов’язаних операцій. Бізнес-модель – це формалізований (графічний, табличний, текстовий, символічний) опис бізнес-процесів, що відображає реально існуючу або передбачувану діяльність підприємства. Метою моделювання є систематизація знань про компанію та її бізнес-процеси в наочній графічній формі з тим, щоб в подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати. Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, але і як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці [35].

Одним з найважливіших інструментів моделювання основних бізнес-процесів є нотація BPMN, яка представляє стандартизовану графічну систему, призначену для моделювання бізнес-процесів і відображення взаємодії між учасниками в них. Діаграма BPMN дозволяє створювати зрозумілі та стандартизовані блок-схеми бізнес-процесів, що полегшує їх аналіз, оптимізацію та автоматизацію. Мета нотації BPMN полягає у створенні чіткого зображення бізнес-процесу від його початку до кінця. Ця діаграма візуалізує послідовність бізнес-операцій, необхідних для переходу від однієї точки процесу до іншої [36].

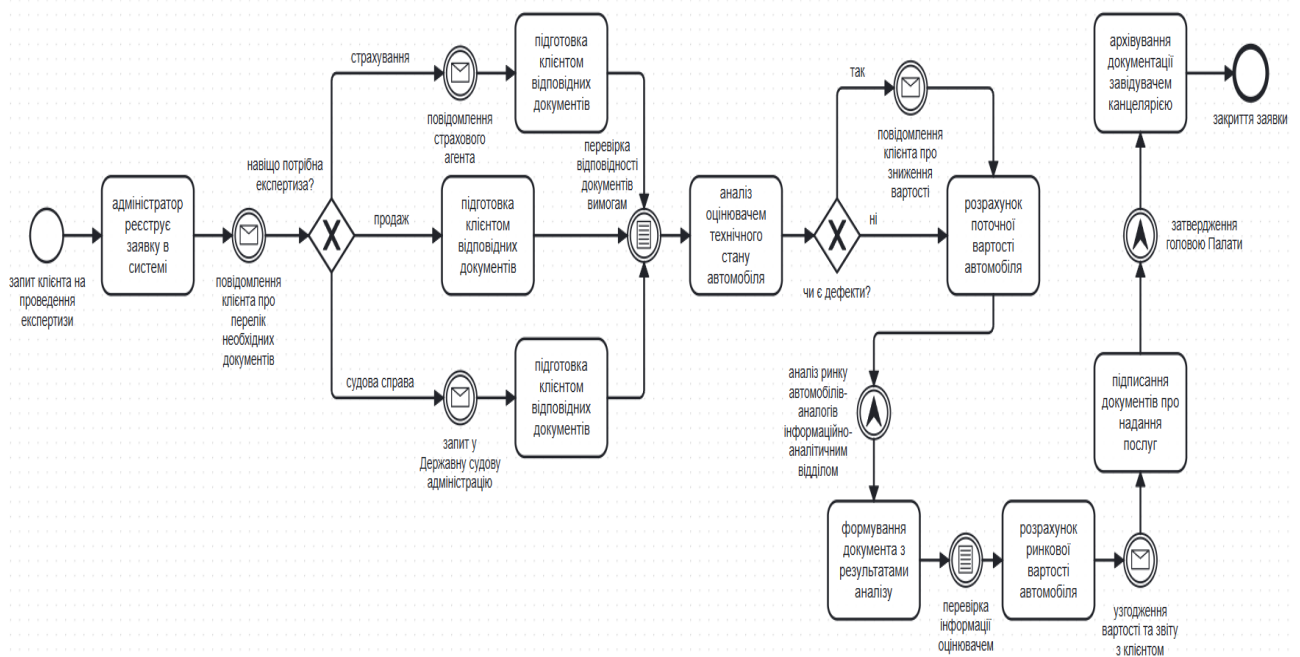
Одним з основних бізнес-процесів Івано-Франківської торгово-промислової палати є експертиза вартості автомобільного транспорту. Для того, щоб наочно відобразити його потрібно побудувати модель BPMN (рис. 3.1): визначити ключові етапи, учасників та часові затрати на виконання кожного етапу. До головних етапів даного бізнес-процесу можна віднести:

1. Прийом заявки на експертизу – клієнт звертається до компанії із запитом на оцінку вартості автомобіля, що може включати особистий візит, телефонний дзвінок або подачу заявки онлайн. Адміністратор ТПП реєструє заявку в системі, уточнює мету експертизи (наприклад, страхування, продаж або судовий розгляд) і надає клієнту перелік необхідних документів, таких як свідоцтво про реєстрацію автомобіля чи інші підтверджуючі матеріали. Цей етап завершується підтвердженням клієнта щодо подальших дій та узгодженням початкових умов співпраці.
2. Попереднє узгодження умов – адміністратор та клієнт детально обговорюють мету проведення експертизи, такі як визначення ринкової вартості для продажу, страхування або судового розгляду. Клієнт надає попередньо зібрані документи, які адміністратор перевіряє на відповідність вимогам. Також узгоджуються строки виконання роботи, вартість послуг, формат передачі результатів та інші організаційні аспекти. Етап завершується остаточним погодженням умов та переходом до подальших дій.
3. Збір та перевірка інформації – адміністратор перевіряє отримані від клієнта документи на повноту і відповідність вимогам, після чого передає їх оцінювачу. Оцінювач проводить огляд автомобіля, фіксує технічний стан, пробіг, наявність дефектів і додаткового обладнання. У разі потреби уточнюється інформація про попередні ремонти чи аварії. Цей етап завершується збором усіх необхідних даних для подальшого аналізу ринкової вартості.
4. Оцінка ринкової вартості – оцінювач аналізує отримані дані про автомобіль, визначає його початкову вартість на основі технічного стану, пробігу, року випуску та комплектації. Далі проводиться порівняння з аналогічними транспортними засобами на ринку, враховуються знижки через знос, дефекти чи інші фактори, що впливають на ціну. Етап завершується розрахунком ринкової вартості автомобіля.
5. Підготовка звіту – оцінювач складає звіт, що включає опис методології оцінки, детальний аналіз ринку та обґрунтування визначеної вартості

автомобіля. Документ оформлюється відповідно до стандартів і перевіряється на точність. Після завершення підготовки звіт передається для узгодження з клієнтом.

6. Передача результатів клієнту – адміністратор ознайомлює клієнта з підготовленим звітом, відповідає на можливі запитання та вносить корективи (за необхідності). Готовий звіт передається клієнту у зручному форматі – електронному або друкованому. Після цього клієнт підписує документи, підтверджуючи отримання послуг.

7. Закриття заявки – адміністратор архівує всю документацію за проектом, зберігаючи її в електронній чи паперовій формі. Формується звіт для внутрішньої звітності компанії, а заявка вважається офіційно закритою. Цей етап завершує процес експертизи.



\*Джерело: Розроблено автором

Рисунок 3.1 – Нотація BPMN основного бізнес-процесу ІФТПП  
«Експертиза вартості автомобільного транспорту»

Не менш важливим інструментом при оцінці основних бізнес-процесів є стандарт IDEF0. Він представляє собою методологію функціонального моделювання та графічну нотацію, призначену для формалізації та опису бізнес-

процесів вищого рівня. Опис процесу подібний до моделі «чорного ящика», що містить входи, виходи, управління та механізму, який поступово деталізується до необхідного рівня. Дана модель використовується при організації бізнес-процесів і проектів, заснованих на моделюванні всіх процесів, як адміністративних, так і організаційних. Проте, даний стандарт не підходить для описання часової послідовності та алгоритмів виконання робіт [37].

Особливістю та перевагою використання стандарту IDEF0, які відмічають фахівці, є можливість наочної картини та опису етапів модельованого процесу, що дозволяє графічно відобразити алгоритм управління та наочно представити послідовність етапів модельованого процесу, при цьому стрілки зліва відображають завдання та вхідні ресурси, стрілки зверху – регламенти, вказівки управління та нормування, стрілки праворуч – отриманий результат (ефект) після трансформації ресурсів, стрілки знизу – зображують інструменти забезпечення (основні та частково оборотні засоби) та трудові ресурси, задіяні в процесі [38].

Одним з основних бізнес-процесів Івано-Франківської ТПП є видача карнетів АТА. Для того, щоб зобразити усі аспекти даного процесу, необхідно побудувати нотацію IDEF0 (рис. 3.2), розробка якої потребує висвітлення основних завдань та вхідних ресурсів, регламентів, необхідних документів, норм і нормативів, інструментів забезпечення бізнес-процесу, а також результати, яких можна досягнути дією аналізованого бізнес-процесу. До основних завдань та входів процесу видачі карнетів, можна віднести:

- 1) Подання заявки клієнтом – інформація від клієнта про потребу в карнеті;
- 2) Пакет документів від клієнта – заява, копія договору купівлі-продажу, інвойс, документи на товари;
- 3) Ідентифікація клієнта – дані про клієнта (юридична або фізична особа);
- 4) Оплата послуг – квитанція або підтвердження про сплату збору;
- 5) Потреба в тимчасовому вивезенні товарів – запит на видачу карнета для перетину кордонів.

Регламентами, необхідними документами, нормами та нормативами даного процесу є:

- 1) Міжнародна конвенція про тимчасове ввезення товарів (Стамбульська конвенція) – основа для видачі карнетів АТА;
- 2) Національні митні правила – регулюють порядок оформлення та використання карнетів;
- 3) Регламент Палати, що видає карнети АТА – стандарти і процедури внутрішньої роботи;
- 4) Вимоги до документів для видачі карнета АТА – перелік і шаблони необхідних документів;
- 5) Політика конфіденційності та захисту даних – норми роботи з персональними даними клієнтів.

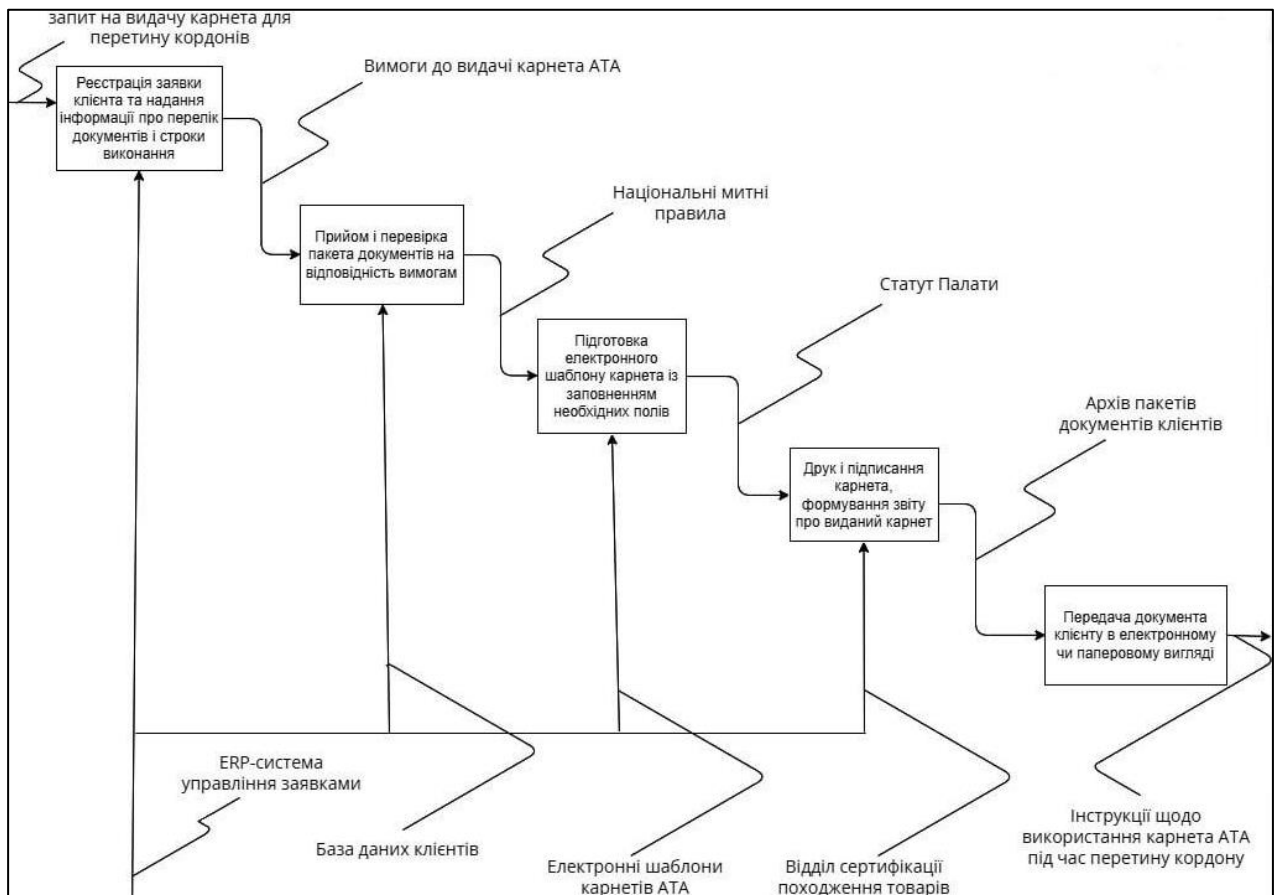
Інструментами забезпечення можуть виступити: інформаційна система управління заявками (для реєстрації та обробки заяв); електронні шаблони карнетів АТА (для швидкого оформлення документа); база даних клієнтів (для перевірки статусу та історії взаємодії); система обліку платежів (для підтвердження оплати клієнтом) тощо.



\*Джерело: Розроблено автором

Рисунок 3.2 – Стандарт IDEF0 основного бізнес-процесу ІФТПП «Видача карнетів АТА»

Для глибшого розуміння цього бізнес-процесу потрібно провести декомпозицію основного бізнес-процесу (рис. 3.3), яку застосовують для розкладання складного процесу на складові його функції, що дозволяє поступово і структуровано представити модель системи у вигляді ієрархічної структури окремих діаграм [39], для того, щоб виокремити основні етапи його здійснення та виявлення проблемних зон при плануванні діяльності.



\*Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.3 – Декомпозиція стандарту IDEF0 основного бізнес-процесу ІФ ТПП «Видача карнетів АТА»

Важливим інструментом оцінки ефективності діяльності організації є проведення SWOT-аналізу, який допомагає глибше зрозуміти, як Палата функціонує в умовах сучасної економіки, які виклики стоять перед нею та які перспективи відкриваються для компанії. Такий підхід дає можливість

покращити стратегії розвитку та ефективніше використовувати наявні ресурси для підтримки бізнесу регіону.



*\*Джерело: розроблено автором*

Рисунок 3.4 – SWOT-аналіз діяльності Івано-Франківської ТПП

Сильні сторони Палати формують основу її ефективності та впливу в бізнес-середовищі. Наявність широкої мережі партнерств та міжнародного визнання дозволяє організації забезпечувати високий рівень підтримки для місцевих підприємств. Висока кваліфікація фахівців та розвинута інфраструктура забезпечують якісні послуги, що відповідають потребам членів палати. Крім того, ТПП активно сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, надаючи доступ до актуальної інформації та ресурсів, що підтримують підприємницьку діяльність. Завдяки сильним сторонам, ТПП здатна ефективно реагувати на виклики ринку, сприяючи стабільності та розвитку бізнесу в регіоні.

Слабкі сторони Палати можуть суттєво впливати на її ефективність. Обмежені фінансові ресурси часто перешкоджають реалізації масштабних проектів та ініціатив. Крім того, недостатня маркетингова активність і інформування про послуги можуть призводити до зниження рівня залучення нових членів. Дивлячись на те, що штат працівників скорочувався протягом трьох років – недостатня кількість спеціалізованих фахівців у певних сферах може обмежити можливості для надання високоякісних послуг, що, в свою чергу, впливає на загальний імідж ТПП.

Можливості, такі як розширення партнерських відносин з міжнародними організаціями та асоціаціями може привести до нових можливостей для членів організації, сприяючи розвитку експорту та залученню інвестицій. Крім того, підвищений інтерес до навчання та підвищення кваліфікації серед бізнесменів відкриває можливості для проведення тренінгів, семінарів та інших заходів, що можуть покращити знання і навички підприємців. Також Палата може скористатися тенденціями сталого розвитку, впроваджуючи програми підтримки екоініціатив та інновацій, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Загрози, які можуть вплинути на діяльність Палати, наприклад, нестабільність економічної ситуації в Україні може зменшити інтерес бізнесу до членства в палаті та обслуговування. Конкуренція з боку інших організацій, які надають схожі послуги, може призвести до втрати клієнтів. Крім того, зміни в законодавстві можуть вплинути на правила діяльності ТПП, що ускладнить її функціонування. Внутрішні проблеми, такі як недостатня адаптація до цифрових технологій та зміни в потребах бізнесу, можуть зменшити ефективність надання послуг.

Варто виділити основний бізнес-процес – маркетингове дослідження або загальна маркетингова діяльність Палати, яка спрямована на аналіз конкурентного ринку як клієнта, так і власного, просування послуг, які вона надає для підтримки місцевого бізнесу, залучення нових учасників та партнерів, а також зміцнення іміджу палати як надійного партнера в міжнародній торгівлі.

Основним маркетинговим інструментом Палати є сайт, який надає детальну інформацію про послуги, що спрямовані на підтримку бізнесу, також підвищує впізнаваність Палати через новини місцевих телеканалів, анонси заходів та успішно виконані проекти.

Під час здійснення маркетингової діяльності, як основного бізнес-процесу Івано-Франківської ТПП, можуть виникати певні проблеми з її ефективністю або неактуальністю, тому найдоцільнішим є переглянути можливі причини такої ситуації, які найповніше відображає діаграма Ісікави – один з головних інструментів моделювання основних бізнес-процесів (рис. 3.5):



\*Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.5 – Можливі причини неефективності маркетингової та рекламної діяльності Івано-Франківської ТПП за методом Ісікави

Використання моделей BPMN та IDEF0 є надзвичайно важливим для аналізу та оцінки ефективності основних бізнес-процесів Івано-Франківської ТПП, оскільки ці інструменти допомагають структурувати та візуалізувати діяльність організації. Разом вони створюють цілісну картину бізнес-процесів, забезпечуючи прозорість і зрозумілість для всіх зацікавлених сторін. Завдяки

цьому Івано-Франківська ТПП може адаптувати свої процеси до змін у ринковому середовищі, зменшити витрати часу і ресурсів на виконання основних завдань, а також покращити якість обслуговування клієнтів. При цьому декомпозиція основних бізнес-процесів у моделі IDEF0 сприяє знаходженню "вузьких місць" у роботі, які заважають досягненню організаційних цілей.

### **3.2 Пропоновані шляхи підвищення ефективності управління основними бізнес-процесами**

Визначення шляхів вдосконалення ефективності та оптимізації основних бізнес-процесів є важливим етапом у здійсненні управління Палатою, проте значно значимішими є дії, спрямовані на їх реалізацію, адже дуже часто складне політичне і економічне становище, можуть ускладнити впровадження цілей. Незважаючи на те, що операційні процеси (послуги), які надаються ТПП зараз набувають активного розвитку та конкуренції, Івано-Франківська ТПП старається впроваджувати заходи, щоб не відходити від прогресу. Проте для того, щоб підвищувати їх ефективність недостатньо проводити аналіз наявної ситуації, необхідно створювати перспективні напрями впровадження раціонального процесу кожної послуги, яка надається Палатою.

На думку науковця Ольшанського О. В. [40], можна виокремити такі шляхи та напрями вдосконалення управління основними бізнес-процесами, як:

- ❖ Безперервне вдосконалення – детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно кардинального перепроектування, включає методи BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management);
- ❖ Скорочення витрат робочого часу та підвищення продуктивності праці шляхом єдиного контролю за бізнес-процесом, зниження частки погоджень, а також спрощення процесів через зниження кількості входів і об'єднання робіт;

- ❖ Мінімізація ресурсів шляхом задіяння мінімальної кількості учасників процесу та паралельне виконання управлінських функцій;
- ❖ Підвищення якості продукції та послуг через автономність бізнес-процесів, за допомогою децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією і типізацією процесів, що мінімізує ризик дефекту;
- ❖ Зменшення тривалості циклу торгово-технологічного процесу завдяки усуненню розривів у технологічному ланцюгу і створенню максимального числа можливих варіантів здійснення процесу та вибір оптимального;
- ❖ Методика швидкого аналізу рішення FAST – концентрує увагу на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів;
- ❖ Реінжиніринг BPR – радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, таких як якість, оперативність;
- ❖ Бенчмаркінг – порівняльний аналіз господарських процесів підприємств торгівлі з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, з метою поліпшення поточної діяльності;
- ❖ Гринфілд – аналіз і винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша.

Оскільки Івано-Франківська ТПП виконує ключову роль у підтримці підприємств регіону, вдосконалення управління основними бізнес-процесами дозволить оперативніше реагувати на потреби бізнесу, пропонуючи якісніші послуги. Це особливо актуально в реаліях сьогодення, коли повномасштабне вторгнення ворога підвищило актуальність засвідчення форс-мажорних обставин чи експертизи вартості майна, в умовах швидких економічних змін, коли гнучкість і ефективність стають визначальними факторами успіху організації. Тому, стратегічна оптимізація та цифровізація цих процесів є необхідною основою для забезпечення стійкості бізнесу та їх адаптації.

Актуальність розробки та впровадження шляхів вдосконалення управління операційними бізнес-процесами також зумовлена необхідністю раціонального використання ресурсів. Оптимізація бізнес-процесів, наприклад акредитація на митниці чи видача сертифікатів походження, допоможе зменшити витрати часу, уникнути дублювання завдань і підвищити прозорість роботи, особливо в період активної завантаженості кордонів, пунктів митного контролю та державних структур. Це дозволить не лише забезпечити високий рівень довіри серед клієнтів, але й сприятиме зростанню рівня задоволеності колективу, оскільки ефективніше організована робота мінімізує зайві навантаження та надлишкові завдання.

На нашу думку, найдоцільнішими шляхами підвищення ефективності основних бізнес-процесів Палати є:

- Впровадження CRM і ERP-систем, оскільки CRM-система дозволяє централізовано зберігати дані про клієнтів, автоматизувати комунікації (нагадування, звіти) та відстежувати стадії обслуговування клієнтів. При цьому ERP-системи інтегрують дані всіх відділів (фінансовий, аналітичний, сертифікаційний тощо), що сприяє узгодженій роботі організації;
- Онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами, тобто створення веб-платформ або більш функціонального сайту, де клієнти можуть подавати заявки, оплачувати послуги та завантажувати документи, що мінімізує людський фактор і заощаджує час;
- Використання електронного підпису та автоматичної генерації документів, адже це скорочує строки їхнього оформлення і передачі між відділами. Окрім того це дозволить забезпечити прозорість управління і уніфікацію виконання завдань;
- Спростування складних процедур, тому що виявлення і усунення надмірних вимог чи завдань спрощує процеси і підвищує задоволеність клієнтів. Наприклад, об'єднання кількох заявок в одну форму або здійснення експертних виїздів для оцінки в окремий день, який є найменш завантаженим;

- Постійний аудит існуючих процедур, тобто аналіз наявних бізнес-процесів, таких як видача сертифікатів або реєстрація членів ТПП, дозволяє виявити дублювання кроків або нерегламентовані дії;
- Узгодження з міжнародними стандартами, тобто використання ISO-стандартів чи інших загальноприйнятих практик, які підвищують довіру з боку міжнародних партнерів;
- Документування алгоритмів або створення інструкцій для кожного бізнес-процесу, що допоможе працівникам діяти за чіткими алгоритмами, знижуючи ймовірність помилок та додаткових пояснень з боку керівництва;
- Проведення тренінгів або навчальних програм, що охоплюють навички роботи з новими технологіями, стандарти обслуговування клієнтів і правила роботи з документами. Це дозволяє працівникам швидше адаптуватися до змін та підвищити їхню мотивацію до здобуття нових знань;
- Ротація кадрів і наставництво, за яких молоді працівники можуть навчатися від досвідчених колег, що сприяє передачі знань та інтеграції новачків у робочий процес. Окрім того важливим є надання можливості студентам проходити практику в організації для того, щоб в подальшому залучити молодих, але кваліфікованих фахівців у робочий процес;
- Залучення зовнішніх експертів через проведення семінарів чи конференцій з міжнародними експертами, адже вони допомагають розширити світогляд і знайти нові підходи до управління процесами, також це спрощує налагодження зв'язків та партнерств;
- Визначення ключових показників (KPI), наприклад, час обробки заявки, задоволеність клієнтів, кількість правильного розподілу запитів між відділами або кількість успішно завершених проєктів, що дозволяє оцінити якість роботи;
- Зворотний зв'язок від клієнтів, тобто опитування клієнтів щодо їхнього досвіду взаємодії з ТПП, які можуть надати важливу інформацію для вдосконалення основних бізнес-процесів та повторення взаємодії з даним клієнтом.

Вдосконалення бізнес-процесу «Експертиза вартості автомобільного транспорту» через запровадження онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами є стратегічним кроком, що безпосередньо впливає з результатів діагностики попереднього розділу. Аналіз виявив наявність резервів підвищення ефективності, зокрема, у скороченні часу простою персоналу та необхідності мінімізації людського фактору в рутинних операціях. Цифрова трансформація початкових етапів процесу (подання заявки, завантаження документів, оплата) дозволить скоротити операційний цикл та знизити ризик помилок на етапі введення даних. В умовах високої конкуренції та потреби бізнесу в оперативному обслуговуванні, цей захід спрямований на забезпечення гнучкості та швидкості надання послуг, що є критичним фактором конкурентоспроможності Палати. Захід передбачає розробку та інтеграцію спеціалізованого модуля подачі заявок на існуючий веб-сайт, а також навчання персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інвестиційні витрати на впровадження онлайн-платформи

Вид витрат	Сума, грн
Розробка та програмування модуля	120 000
Інтеграція з існуючим ПЗ (бухгалтерія, CRM)	30 000
Тестування та налагодження	15 000
Навчання персоналу (2 експерти, 1 адміністратор)	10 000
Загальна сума капіталовкладень	175 000

На нашу думку, впровадження онлайн-платформи призведе до зростання продуктивності праці та зниження операційних витрат завдяки автоматизації рутинних операцій (прийом заявок, перевірка оплати, реєстрація). Представлена сума інвестицій є разовими витратами капітального характеру, які необхідні для запуску проекту та забезпечення його функціональності. Основну частку займають витрати на розробку та інтеграцію програмного забезпечення, що забезпечить надійну та безперебійну роботу платформи. Запланований обсяг інвестицій є помірним і не вимагає залучення зовнішнього фінансування, що мінімізує фінансові ризики для Палати. Розподіл інвестицій на ключові складові (розробка, інтеграція, навчання) забезпечує комплексний підхід до цифровізації,

гарантуючи не лише технічну реалізацію, але й готовність персоналу до роботи з новою системою. Оскільки інвестиції є переважно одноразовими, вони не створюватимуть значного навантаження на операційний бюджет Палати в наступні звітні періоди.

Таблиця 3.2 – Оцінка економічної ефективності впровадження заходу

Джерело економії	Метод розрахунку	Розрахунок	Ефект, грн/рік
Зниження собівартості (через економію часу)	Скорочення робочого часу адміністратора (30 хв/заявка)	(1550 експертиз*0,5 год * 180 грн/год) *50% онлайн	69 750
Зниження витрат на папір та друк	Економія витрат на документообіг	1550 експертиз*45 грн/год	69 750
Зниження рекламацій (через зменшення помилок)	Економія на переробці документів (5 рекламацій*3500 грн/випадок)	5*3500*0,5	8 750
Термін окупності, роки	Відношення суми інвестицій до загального річного економічного ефекту	175000/148250	1,18
Загальний річний економічний ефект		148 250	

Економічний ефект від впровадження онлайн-платформи є багатоаспектним, охоплюючи не лише пряму економію коштів, а й суттєве підвищення операційної ефективності бізнес-процесу. Як показують дослідження в галузі цифрової трансформації, автоматизація рутинних процесів забезпечує значні кількісні покращення, які є універсальними для різних сфер послуг. Наприклад, аналітичні дані компанії N-iX [51] свідчать, що впровадження digital-рішень та автоматизація ручних процесів можуть призводити до покращення операційної ефективності до 80% та скорочення часу виконання завдань до 44% за рахунок мінімізації людського фактора.

За даними звіту Forrester Research [52], компанії, які використовують автоматизовані портали для клієнтської самообслуги, фіксують зниження кількості помилок, пов'язаних з ручним введенням даних, на 25–40%, що безпосередньо впливає на показники рекламацій). Крім того дослідження McKinsey Global Institute [53] показують, що впровадження цифрових

інструментів для обробки документів може скоротити час циклу виконання завдання (Time-to-market) в середньому на 15-20%, що відповідає цільовим показникам скорочення тривалості виконання експертизи.

Виходячи з цих реальних показників галузевої ефективності, Івано-Франківська ТПП має обґрунтовані підстави очікувати значних позитивних змін. Прогнозовані покращення, наведені у таблиці 3.3, є консервативною оцінкою мінімального ефекту, який може бути досягнутий вже протягом першого року після впровадження онлайн-платформи. Основним рушієм змін буде переведення етапів прийому, реєстрації та первинної обробки заявок в автоматичний режим, що прямо вплине на ключові показники: скорочення тривалості виконання послуги, зменшення кількості рекламацій через помилки в даних, а також загальне зростання продуктивності праці.

Таблиця 3.3 – Прогноз зміни показників ефективності «Експертизи вартості автомобільного транспорту» при впровадженні онлайн-платформи

Показник	Базове значення (2024)	Прогноз 2025 року	Зміна, %	Обґрунтування
Кількість проведених експертиз, од.	1550	1628	зростання на 5%	Зручність подачі заявок 24/7 та прискорення обслуговування підвищує привабливість послуги та приводить нових клієнтів.
Середня тривалість виконання процесу, роб. год	11	9,9	зниження на 10%	Прямий ефект автоматизації рутинних операцій, що мінімізує час, витрачений адміністраторами (згідно з N-іХ, скорочення часу виконання завдань може сягати 44%).
Кількість рекламацій, од.	5	3	зниження на 40%	Мінімізація помилок на етапі введення даних клієнтом та стандартизація форм заявки, усуваючи "людський фактор" на початку процесу.
Собівартість однієї послуги, грн	600	570	зниження на 5%	Економія на часі персоналу та матеріалах (папір, друк) завдяки зростанню операційної ефективності.

Аналіз прогнозних показників чітко демонструє позитивний економічний ефект та суттєве підвищення операційної якості бізнес-процесу «Експертиза

вартості автомобільного транспорту» внаслідок впровадження онлайн-платформи. Захід забезпечить скорочення середньої тривалості виконання процесу на 10% (з 11 до 9.9 роб. годин). Це безпосередньо вплине на задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність, оскільки швидкість обслуговування є критичною для імпортерів. Не менш важливим є покращення якості та зниження ризиків, оскільки найбільш значущим результатом є прогнозоване скорочення кількості рекламацій на 40% (з 5 до 3 од.). Таке різке зниження є прямим наслідком мінімізації людського фактора на етапі введення даних та стандартизації подачі заявки.

Крім того автоматизація дозволить зменшити собівартість однієї послуги на 5% (з 600 до 570 грн) за рахунок економії робочого часу персоналу та скорочення матеріальних витрат (папір/друк). Прогнозується помірне зростання кількості проведених експертиз на 5% (з 1550 до 1628 од.). Це зростання є очікуваним результатом підвищення зручності користування послугою та її привабливості для ширшого кола клієнтів. Таким чином, прогнозовані зміни підтверджують, що впровадження онлайн-платформи є стратегічно виправданим та забезпечить високий коефіцієнт повернення інвестицій, перетворюючи Палату на більш ефективного та клієнтоорієнтованого гравця на ринку.

Покращення управління основними бізнес-процесами також сприяє стратегічному розвитку Палати, оскільки впровадження новітніх підходів і технологій, допомагає розширити спектр послуг, зміцнити партнерські зв'язки на міжнародному рівні та сприяти інтеграції українського бізнесу у світову економіку. Це забезпечить довгострокову стійкість організації, її здатність впливати на економічне середовище регіону і надавати підтримку підприємцям.

Не варто забувати про стратегічне планування, яке є одним з основоположних факторів побудови ефективної діяльності та результативності будь-якої організації. Івано-Франківська ТПП орієнтована на довгостроковий розвиток як свого потенціалу, так і регіонального бізнесу, забезпечуючи це наданням якісних послуг, реалізацією соціальних ініціатив та підтримкою

місцевих підприємств. Палата активно працює над розвитком міжнародних економічних зв'язків та підвищенням конкурентоспроможності бізнес-середовища, зокрема через організацію форумів, виставок та співпрацю з іншими торговими палатами.

На даному етапі діяльності Палати її основними стратегічними цілями, як частини системи торгово-промислових палат України, є [46]:

1. Формування порядку денного бізнесу до державної влади України, де визначено головні проблеми бізнесу, які потребують бізнесу.
2. Забезпечення відкриття нових ринків для вітчизняних експортерів.
3. Сприяння діяльності арбітражної установи.
4. Надання більшості послуг та інформації у цифровій формі, а також сприяння визнанню електронних документів палати всередині країни та за її межами.
5. Утримувати фінансово стійку модель членства, яка дозволяє постійно підвищувати корисність членства для бізнесу.
6. Постійно підвищувати впізнаваність бренду «Палата» та репутаційний рейтинг в Україні та світі як незалежного об'єднання проактивного бізнесу.
7. Підтримка іміджу взірцевого роботодавця.

На нашу думку, ця стратегія є стислою та загальною, оскільки не може в повній мірі виразити основні потенційні напрямки розвитку підприємства, а також орієнтована на комплекс ТПП по всій Україні. Саме тому можна виділити окремі стратегічні напрямки, які будуть максимально закривати цілі Івано-Франківської палати та підприємств, яким вона сприяє. Відповідно до цього, першим та одним із ключових напрямків є сприяння експорту місцевих товарів і послуг на міжнародні ринки. Це досягається через сертифікацію походження товарів, організацію бізнес-місій та участь у міжнародних виставках. Палата повинна допомагати компаніям адаптувати свою продукцію до вимог зарубіжних ринків і створювати платформи для пошуку партнерів за кордоном.

Другим стратегічним напрямком є підтримка підприємців у сфері інновацій та нових технологій. Палаті потрібно розвивати консультаційні послуги для підприємств, допомагаючи їм інтегрувати сучасні бізнес-моделі та технологічні рішення. Це включає участь у проектах, спрямованих на впровадження новітніх інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств регіону.

Третім важливим аспектом діяльності є створення сприятливого бізнес-середовища через надання юридичних і консультаційних послуг. Палаті потрібно орієнтуватися на допомогу підприємствам у вирішенні питань правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності та ведення бізнесу на території України. Також палата сприятиме захисту інтересів бізнесу через участь у робочих групах і комітетах.

Четвертим стратегічним напрямком є робота у сфері експертної та оцінної діяльності. Палата проводитиме експертизи товарів, обладнання та іншого майна, що є важливим для оцінки вартості продукції при експорті чи імпорті. Це надає підприємствам інструменти для правильного планування бізнес-операцій. Також цей напрямок включає проведення спеціальних технічних і митних експертиз, що дає змогу забезпечити точність документів при перетині товарів через кордон. Це сприяє зниженню ризиків для підприємств під час зовнішньоекономічних операцій.

П'ятий напрямок – інформаційна підтримка та аналітика для підприємців. Палата здійснюватиме моніторинг ринків, готуватиме аналітичні звіти та надаватиме інформаційні послуги для компаній, які прагнуть розширити свої можливості на внутрішньому й міжнародному рівнях. Також даний напрямок передбачає активну участь у формуванні трендів ринку, надаючи актуальну інформацію та прогнози для бізнесів. Ця аналітична підтримка дозволяє компаніям краще орієнтуватися в ринкових умовах і планувати партнерства.

Стратегічні завдання Івано-Франківської ТПП становлять основу для побудови партнерських відносин, допомагають будувати довіру членів Палати

для продовження співпраці, демонструють населенню та підприємствам якісне, оперативне та актуальне надання послуг, незважаючи на складний економічний та політичний стан функціонування бізнесу.

### **Висновок до розділу 3.**

Висвітлення шляхів вдосконалення управління бізнес-процесами ІФ ТПП ґрунтується на моделюванні ключових процесів («Експертиза вартості автотранспорту» та «Видача карнетів АТА») за допомогою нотацій BPMN та IDEF0, що дозволило візуалізувати їхню логіку, виявити "вузькі місця" та обґрунтувати необхідність структурних змін. На основі цієї діагностики було визначено комплекс стратегічних напрямів, що включають реінжиніринг (BPR), забезпечення якості (TQM), децентралізацію та цифрову трансформацію процесів. Ключовим заходом, що максимально відповідає потребам сучасної економіки, було визначено впровадження онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами, яка забезпечує автоматизацію рутинних операцій та мінімізацію людського фактора.

Економічне обґрунтування цього заходу підтвердило його високу фінансову ефективність та доцільність. Розрахунки показали, що інвестиції у розмірі 175 тис. грн окупляться протягом 1,18 року і забезпечать значний економічний ефект за рахунок економії часу та ресурсів. Прогнозований вплив на загальні техніко-економічні показники Палати засвідчив, що впровадження платформи призведе до підвищення продуктивності праці на 1,51% та суттєвого покращення операційних показників, включаючи скорочення кількості рекламацій на 40%. Таким чином, запропоновані шляхи забезпечують Палаті необхідний інструментарій для досягнення операційної стійкості, посилення конкурентних позицій та підтримки регіонального бізнесу у складних умовах.

## ВИСНОВКИ

Зважаючи на проведені дослідження, можна сказати, що вплив основних бізнес-процесів Івано-Франківської торгово-промислової палати на економічні складові та активність бізнесу територіальної громади є дуже вагомим, адже завдяки їх реалізації здійснюється стабілізація економічного становища, підтримка підприємств, створення нових робочих місць, популяризація концепцій розвитку сприятливого бізнес-середовища тощо.

Ефективність діяльності Палати ми спостерігали при аналізі основних бізнес-процесів та їх моделюванні стандартами BPMN та IDEF0. Можна сказати, що викликів та труднощів у ТПП є достатньо, але вона виявляє позитивну тенденцію в роботі, оперативно реагує на проблемні обставини та шукає їх рішення, впроваджуючи заходи, нові програми та концепції розвитку, з метою вирішення економічних та соціальних проблем бізнесу, оптимізуючи роботу операційних аспектів. На етапі діагностики було встановлено, що, незважаючи на значний негативний вплив зовнішніх факторів, який призвів до спаду ключових фінансових показників у 2023 році та активізації конкурентного середовища, Палата виявила позитивну тенденцію до внутрішньої адаптації. Аналіз ефективності основних бізнес-процесів, деталізований за допомогою моделювання (BPMN та IDEF0), дозволив ідентифікувати та кількісно оцінити ключові резерви покращення. Зокрема, було підтверджено потенціал до скорочення часових показників та мінімізації помилок (скорочення кількості рекламцій до 66,7% у окремих процесах). Ці результати свідчать, що ІФ ТПП оперативно реагує на виклики та готова до впровадження інноваційних заходів.

Оптимізація основних бізнес-процесів Івано-Франківської торгово-промислової палати є необхідністю для забезпечення її конкурентоспроможності та ефективності в сучасному бізнес-середовищі. Крім того, вона сприятиме впровадженню інноваційних технологій, які забезпечують автоматизацію рутинних завдань, покращення документообігу та взаємодії з клієнтами. Це дозволить скоротити час надання послуг, підвищити їх якість і забезпечити

доступність для підприємців регіону. Наприклад, інтеграція онлайн-платформ для видачі сертифікатів або подання заявок на послуги може значно полегшити комунікацію між підприємствами та Палатою. Такі зміни також дозволять працівникам зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток партнерств і підвищення впливу ТПП на місцеву економіку.

Ефективність функціонування Івано-Франківської торгово-промислової палати проявляється через широкий спектр основних бізнес-процесів, спрямованих на підтримку місцевого бізнесу та міжнародної співпраці. Палата активно розвиває напрямки сертифікації товарів, консультацій для підприємців, допомоги у зовнішньоекономічних питаннях та організації виставкових заходів. Завдяки своїй маркетинговій діяльності, вона забезпечує широку поінформованість серед підприємців про можливості ведення бізнесу на міжнародних ринках.

В умовах високої конкуренції серед торгово-промислових палат оптимізація основних бізнес-процесів є важливим фактором для зміцнення репутації Івано-Франківської ТПП як надійного партнера для бізнесу. Це не лише допоможе залучити більше членів палати, але й сприятиме покращенню взаємодії з міжнародними організаціями та інвесторами. Таким чином, оптимізація процесів забезпечить ТПП стійкий розвиток, ефективне виконання своїх функцій та посилення її ролі в регіональній економіці, зважаючи на той фактор, що внаслідок повномасштабного вторгнення конкуренти перейняли лідируючі позиції.

Важливим кроком до відновлення потенціалу Палати є моделювання операційних бізнес-процесів, яке забезпечує точне розуміння управлінської системи. Наприклад, використання таких підходів, як BPMN чи IDEF0, дає змогу ідентифікувати зайві або дублюючі дії, що сприяє скороченню витрат і підвищенню продуктивності. До того ж моделі процесів можуть стати основою для автоматизації певних етапів, що забезпечить більшу ефективність. Додатковою перевагою моделювання є можливість його використання для

навчання персоналу і стандартизації робочих процедур, а також є важливим інструментом для презентації діяльності ІФ ТПП перед клієнтами та партнерами, демонструючи організованість і високий рівень професійності. При цьому синергія від скорочення витрат і зростання обсягів надання послуг (завдяки ефективнішому маркетингу по моделі Ісікави) дасть змогу Палаті подолати збитковість вже у найближчій перспективі та відновити позитивну рентабельність. Таким чином, інвестиції у вдосконалення бізнес-процесів є не просто витратами, а стратегічними капіталовкладеннями у майбутню фінансову стійкість та конкурентну перевагу організації.

Для подолання виявлених труднощів та забезпечення стійкого розвитку було розроблено комплекс стратегічних напрямів, що охоплюють технологічну автоматизацію, організаційну оптимізацію та кадрову модернізацію. Ключовим інструментом є системний реінжиніринг та цифрова трансформація бізнес-процесів, зокрема через впровадження онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами. Економічне обґрунтування підтвердило, що інвестиції у такий захід є високодоцільними: при помірному обсязі інвестицій термін окупності становить лише 1,18 року. Прогнозований ефект забезпечує зростання продуктивності праці на 1,51% та суттєве покращення операційних КРІ, що мінімізує фінансове навантаження.

Загальний підсумок проведеного магістерського дослідження підтверджує, що мета роботи була повністю досягнута. Успішна імплементація усіх запропонованих напрямів забезпечить Палаті перехід до моделі процесно-орієнтованого управління, яка є запорукою гнучкості та прозорості. Це дозволить не лише відновити фінансову стійкість та позитивну рентабельність у найближчій перспективі, але й значно посилить стратегічне позиціонування ІФ ТПП. Перехід до проактивного формування ринку через розробку нових, високомаржинальних послуг та підтримку експорту є критично важливим для відновлення лідируючої ролі Палати в західному регіоні та є вагомим внеском у загальнонаціональну економічну відбудову територіальної громади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2024. №9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Business Process Management Market Size - Industry Report on Share, Growth Trends & Forecasts Analysis (2024 - 2029). *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/business-process-management-market> (дата звернення: 15.09.2024).
3. Еюбов Е. Е., Орлик О. В. Системи управління бізнес-процесами. Інформаційні технології в економіці і управлінні : зб. наук. студ. праць. Одеса : ОНЕУ, 2019. Вип. 1. С. 71–77.
4. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 15.09.2024).
5. Козир С. В., Слесарев В. В., Ус С. А., Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник. Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.
6. Надточій І. І. Сутнісно-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. №4. Т2. С. 102–111. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2452> (дата звернення: 16.09.2024).
7. Коюда В. О., Пасько М. І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 302–311.
8. Смерічевський С. Ф., Захаров В. О. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. 2-ге вид. Донецьк : ДонДУУ, 2007. 199 с.
9. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2019. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.15> (дата звернення: 16.09.2024).

10. Багорка Д. А., Верцева А. О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство* : електрон. журнал. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення: 16.09.2024).
11. Коюда В. О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор* : наук. вироб. журнал. 2018. Вип. 1-1 (44). С. 140–147. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18806> (дата звернення: 16.09.2024).
12. Гладка М. В., Хлобистова О. А. Процесно-орієнтований підхід до розроблення моделі управління бізнес-процесами. *Автоматика/Automatics* : матеріали XIX міжнар. конф. з автоматичного управління (Київ, 26-28 верес. 2012 р.). Київ : Видавництво НУХТ, 2012. С. 400–405.
13. Філіна С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки* : екон. наук.-практ. журнал. 2024. №3 (50). С. 382–385. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57> (дата звернення: 17.09.2024).
14. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд* : наук. журнал. 2017. №1 (46). С. 54–61. DOI: 10.32342/2074-5354-2017-1-46-6 (дата звернення: 17.09.2024).
15. Тур. О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2018. №6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf) (дата звернення: 18.09.2024).
16. Жуков В. С. Бізнес-процеси: ієрархія, методи й аналітичні інструменти оцінки. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств* : матеріали XV міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 3 квіт. 2024 р.). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля,

2024. С. 96–98. URL: [https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/tezy\\_dopovidey\\_15\\_conf.pdf#page=97](https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/tezy_dopovidey_15_conf.pdf#page=97) (дата звернення: 18.09.2024).
17. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство* : електрон. журнал. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> (дата звернення: 19.09.2024).
18. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика інструментів графічної інтерпретації причинно-наслідкових зв'язків в прогнозуванні динаміки розвитку підприємства. *Наукові вісті Давіського університету* : електрон. наук. фахове вид. 2012. №7. URL: [https://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012\\_7\\_7.pdf](https://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_7_7.pdf) (дата звернення: 19.09.2024).
19. Стефанович Н. АВС-XYZ-аналіз в управлінні дебіторською заборгованістю підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2023. №1. С. 177–185. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-27> (дата звернення: 20.09.2024).
20. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навч. посіб. Київ, 2013. 239 с.
21. Мамонова Г. В., Годунова К. М. Ретроспективний аналіз систем управління бізнес-процесами. *Моделювання та інформаційні системи в економіці* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 102. С. 148–157. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/2247b51c-d4d1-4445-a774-e6c30406bdcc/download> (дата звернення: 20.09.2024).
22. Тігарева В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. Кременчук, 2016. Вип. 3 (98), част. 1. С. 113–122.
23. Ситник В.Ф., Орленко Н.С. Імітаційне моделювання: навч-метод. посіб. Київ, КНЕУ, 1998. 232 с.

24. Будько О. В., Снімщіков А. О. Аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. №1 (8). С. 77–83. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306470pp77-83](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306470pp77-83) (дата звернення: 21.09.2024).
25. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка* : наук.-вироб. журнал. 2020. № 1-2. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/511> (дата звернення: 22.09.2024).
26. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2015. №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).
27. Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство* : електрон. журнал. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40> (дата звернення: 24.09.2024).
28. Рєпіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №5. С. 65–72.
29. Шашовець Й., Новак І. Управління бізнес-процесами як структурним елементом бізнес-середовища підприємства. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики* : матеріали VI наук.-практ. конференції (Мукачєво, 4-5 квітня 2024 р.). Мукачєво : Мукачівський державний університет, 2024. С. 111–113.
30. Ліщинська Л. Б. Технології управління бізнес-процесами підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. VIII міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 3 червня 2020 р.). Вінниця : КНТЕУ, 2020. С. 245–256. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/31585> (дата звернення: 28.09.2024).

31. Шереметинська О. В., Оніщук В. Р. Вплив реінжинірингу на конкурентоспроможність підприємств. *International scientific innovations in human life* : theses of reports of the 7th International scientific and practical conference (Manchester, United Kingdom, January 19-21). Manchester, United Kingdom : Cognum Publishing House, 2022. Р. 783–785. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/39119> (дата звернення: 29.09.2024).
32. Торгово-промислова палата України : офіц. веб-сайт. URL: <https://ucci.org.ua/> (дата звернення: 02.10.2024).
33. Івано-Франківська торгово-промислова палата : офіц. веб-сайт. URL: <https://cci.if.ua/#main> (дата звернення: 03.10.2024).
34. Про торгово-промислові палати в Україні : Закон України від 02.12.1997 р. № 671/97-ВР. *Законодавство України* : база даних / Верхов. Рада України. Дата оновлення: 11.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.10.2024).
35. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення: 10.10.2024).
36. Коломієць В. Що таке BPMN-діаграма і навіщо вона потрібна з прикладами. *IAMPМ* : блог онлайн-школи. 27 лют. 2024. URL: <https://iampm.club/ua/blog/shho-take-bpmn-diagrama-i-navishho-vona-potribna-z-prikladami-2/> (дата звернення: 12.10.2024).
37. Шатілов О. В. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. 2013. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729> (дата звернення: 15.10.2024).
38. Латишева О. В., Недвига М. В., Наконечна Ю. В. Використання різних нотацій моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства для планування його діяльності. *Вісник економічної науки України* : електрон. наук.

- фахове вид. 2021. №1 (40). С. 91–98. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).91-98](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).91-98) (дата звернення: 18.10.2024).
39. Нетепчук В. В. Процесний підхід у побудові корпоративних систем управління проектами. *Вісник НУВГП. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 2 (90). С. 112–121. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202012> (дата звернення: 20.10.2024).
40. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, част. 3. С. 22–26. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_3\\_2018ua/7.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/7.pdf) (дата звернення: 17.11.2024).
41. Jan vom Brocke, Michael Rosemann. Business Process Management. *Wiley Encyclopedia of Management*. 2014. Vol. 7. Management Information Systems. DOI: [10.1002/9781118785317.weom070213](https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom070213) (дата звернення: 10.10.2025).
42. Логінова О., Подзігун С. Аналіз бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління підприємством: статистичне вимірювання взаємозв'язків і стратегічне планування продажів. *Економічні горизонти*. 2025. №3 (32). С. 116–124. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338414](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338414) (дата звернення: 12.10.2025).
43. Yokhna V., Liubka V., Stadnyk V. Factors of quality in the management of the competitiveness of business processes of service enterprises. *Economy and Society. electron. magazine*. 2023. Vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-107> (дата звернення: 13.10.2025).
44. Брінь П. В., Звонко Є. О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №6. Том 31 (70). С. 89–93. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-15> (дата звернення: 14.10.2025).

45. Семенчук А. О. Конкуентоспроможність бізнес-процесів підприємства. *Economy of enterprise: theory and experience* : collection of materials of the VII International Scientific and Practical Conference (12 October 2018, Kyiv, Krakow, Praha, Nairobi) / Ministry of Education and Science of Ukraine, National Economic University named after Vadym Hetman [et al.]. – Krakow ; Nairobi (IDIA), 2018. – P. 113–115. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/30586> (дата звернення: 15.10.2025).
46. Загальна стратегія системи ТПП в Україні на 2025 рік. Торгово-промислова палата України : офіц. веб-сайт. URL: <https://ucco.org.ua/uploads/files/5ed4be843db52894381042.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).
47. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 113–118. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7981824> (дата звернення: 10.11.2025).
48. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
49. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Стащук О. В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство* : електрон. журнал. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (дата звернення: 15.11.2025).
50. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. №1. С. 143–150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_19) (дата звернення: 16.11.2025).
51. Petriv T. Digital transformation case studies: How N-iX helps businesses innovate. April 29, 2025. URL: <https://www.n-ix.com/digital-transformation-case-studies/> (дата звернення: 18.11.2025).

52. Maxie Schmidt, James Williams. The Business Impact Of Customer Self-Service: How Customer Experience Drives Business Growth. *Forrester Research* [Report]. Boston: Forrester, 2023. URL: <https://www.forrester.com/report/how-customer-experience-drives-business-growth-2023/RES179978> (дата звернення: 19.11.2025).
53. McKinsey Global Institute. The New Frontier of Automation: How Digital Tools Are Reshaping Productivity. [Report]. New York: McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202024/mckinsey-technology-trends-outlook-2024.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

## БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи «Удосконалення економічних методів управління бізнес-процесами на прикладі Івано-Франківської торгово-промислової палати»

Обсяг пояснювальної записки 87 аркушів.

Перелік графічного матеріалу:

1. Характерні ознаки основних бізнес-процесів.
2. Модель зрілості управління бізнес-процесами.
3. Етапи оцінки управління бізнес-процесами підприємства.
4. Схема системи управління конкурентоспроможністю основних бізнес-процесів.
5. Основні бізнес-процеси Івано-Франківської торгово-промислової палати.
6. Динаміка ОТЕП Івано-Франківської ТПП за 2020-2024 роки.
7. Порівняння часток ринку ТПП західного регіону за 2022-2024 роки.
8. Нотація BPMN основного бізнес-процесу ІФТПП «Експертиза вартості автомобільного транспорту».
9. Стандарт IDEF0 основного бізнес-процесу ІФТПП «Видача карнетів АТА».
10. Декомпозиція стандарту IDEF0 основного бізнес-процесу ІФТПП «Видача карнетів АТА».
11. SWOT-аналіз діяльності Івано-Франківської ТПП.
12. Можливі причини неефективності маркетингової та рекламної діяльності Івано-Франківської ТПП за методом Ісікави.

05.12.2025

Чорноока Ю. Р.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Організаційна структура Івано-Франківської торгово-промислової палати станом на 01.01.2024 р.

