

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Підвищення конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ФОП "ВеликеНебо ")

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22 з

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

<u>Величко А. С.</u> (ПІБ здобувача)	(підпис)
Керівник <u>доц., к.е.н. Бучнів М.М.</u> (вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)	(підпис)

Київ – 2026

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та
маркетингу д.е.н., проф. О.О.
Хандій

26 березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Величко Анна Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ФОП "ВеликеНебо ")

керівник роботи Бучнів Максим Михайлович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «14» квітня 2026 р. № 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління, конкурентоспроможності підприємств та малого бізнесу; нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність фізичних осіб-підприємців; дані звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ФОП "ВеликеНебо"; інформація з офіційного Instagram-акаунту бренду; дані YouTube-каналу; виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань; результати власних спостережень та хронометражу, проведених під час практики.

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

Дослідження теоретичних питань у галузі управління конкурентоспроможністю малих підприємств із застосуванням сучасних методик оцінки (PEST, SWOT, SPACE, метод багатокутника); діагностика результатів функціонування ФОП "ВеликеНебо" та дослідження стану управління його конкурентоспроможністю; пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємства шляхом цифровізації маркетингу, виходу на міжнародні ринки та впровадження програми лояльності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) підходи до тлумачення поняття "конкурентоспроможність підприємства"; сутнісні характеристики поняття "конкурентна стратегія"; особливості підходу до оцінки конкурентоспроможності малих підприємств у сфері послуг; організаційна структура ФОП "ВеликеНебо"; динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності за 2023-2025 рр.; розрахунок точки беззбитковості; PEST-аналіз факторів макросередовища; порівняльний аналіз конкурентів (Abris Art, VyshyvAI); матриця SWOT-аналізу; багатокутник конкурентоспроможності "ВеликеНебо" у порівнянні з конкурентами; стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності бренду "ВеликеНебо"; виявлення ключових проблем, що стримують розвиток підприємства; пропонована процедура впровадження заходів з цифровізації маркетингу (сайт-візитка, Etsy, CRM, SEO); дерево проблем для вирішення пріоритетних завдань підвищення конкурентоспроможності; пропонована рамка результатів від впровадження рекомендацій.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 26 » березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березня 2026 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	

6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач

(підпис)

Величко А. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Бучнєв М. М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 76, табл. 13, рис. 3.

Конкурентоспроможність підприємства, мале підприємництво, ФОП, бренд "ВеликеНебо", машинна вишивка, стратегічне управління, стратегія диференціації, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод багатокутника, цифровізація маркетингу.

У кваліфікаційній роботі бакалавра ретельно вивчено теоретико-методологічні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства; розглянуто сутність конкурентоспроможності як економічної категорії, фактори впливу на конкурентоспроможність малих підприємств, методичні підходи до оцінки та підвищення конкурентоспроможності, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод багатокутника, модель п'яти сил Портера; надано характеристику та проведено аналіз результатів функціонування ФОП "ВеликеНебо" у сфері машинної вишивки та оздоблення текстильних виробів; досліджено систему управління та організаційну структуру підприємства; досліджено стан управління конкурентоспроможністю ФОП "ВеликеНебо" за допомогою PEST-аналізу, аналізу конкурентного середовища, SWOT-аналізу та методу багатокутника.

У частині формування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємства надано характеристику ключових проблем, що стримують розвиток бренду "ВеликеНебо"; запропоновано п'ять практичних заходів (створення сайту-візитки з онлайн-калькулятором, вихід на міжнародний маркетплейс Etsy, впровадження програми лояльності, впровадження CRM, SEO-просування та реєстрація в

Google My Business); здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

ABSTRACT

Velychko A. Improving the competitiveness of an enterprise (on the example of individual entrepreneur "VelykeNebo"). The manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

In the Bachelor's qualification work the theoretical and methodological principles of increasing the competitiveness of an enterprise are thoroughly studied; the essence of competitiveness as an economic category, factors influencing the competitiveness of small enterprises, methodological approaches to assessing and increasing competitiveness, in particular PEST analysis, SWOT analysis, the polygon method, and Porter's Five Forces model are considered; the characteristics and analysis of the results of the functioning of individual entrepreneur "VelykeNebo" in the field of machine embroidery and textile finishing are provided; the management system and organizational structure of the enterprise are investigated; the state of competitiveness management of individual entrepreneur "VelykeNebo" is investigated using PEST analysis, analysis of the competitive environment, SWOT analysis, and the polygon method.

In the part of forming proposals for increasing the competitiveness of a small enterprise, the characteristics of key problems hindering the development of the brand "VelykeNebo" are provided; five practical measures are proposed (creation of a business card website with an online cost calculator, entry to the international marketplace Etsy, implementation of a loyalty program, implementation of a CRM

system, SEO promotion and registration in Google My Business); the economic efficiency of the proposed measures is assessed.

Key words: enterprise competitiveness, small business, individual entrepreneur, brand "VelykeNebo", machine embroidery, strategic management, differentiation strategy, PEST analysis, SWOT analysis, polygon method, marketing digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Опис об'єкта дослідження: конкурентоспроможність як економічна категорія	13
1.2. Опис предмета дослідження: методичні підходи до оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП "ВЕЛИКЕНЕБО"	31
2.1. Характеристика ФОП "ВеликеНебо" та аналіз показників діяльності	31
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства	39
2.3. Результати аналізу конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо" та ідентифікація проблем	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП "ВЕЛИКЕНЕБО" ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ	56
3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо"	56
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентної боротьби та зростанням вимог споживачів до якості товарів і послуг, проблема забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої значущості. Конкурентоспроможність є інтегральним показником ефективності діяльності суб'єкта господарювання, що відображає його здатність створювати, виробляти та реалізовувати товари або послуги, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів [8, с. 45].

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що особливої уваги потребує дослідження конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва, які відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Малі підприємства забезпечують зайнятість населення, наповнюють ринок товарами та послугами, формують конкурентне середовище.

Мета дослідження - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємства на прикладі ФОП "ВеликеНебо".

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

розкрити економічну сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" та дослідити фактори, що на неї впливають; розглянути методичні підходи до оцінки та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва; провести аналіз основних показників господарської діяльності ФОП "ВеликеНебо" та оцінити його фінансово-економічний стан; здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони,

можливості та загрози; провести порівняльну оцінку конкурентоспроможності бренду "ВеликеНебо" відносно основних конкурентів на ринку машинної вишивки; розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю малого підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад підвищення конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо" у сфері машинної вишивки та оздоблення текстильних виробів.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення - для систематизації наукових підходів до визначення конкурентоспроможності та стратегій її підвищення; аналізу та синтезу - для обробки та інтерпретації отриманих даних; порівняльного аналізу - для оцінки конкурентних позицій бренду "ВеликеНебо" відносно інших гравців ринку; PEST-аналізу - для дослідження впливу факторів макросередовища; SWOT-аналізу - для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз діяльності підприємства; методу багатокутника - для інтегральної оцінки конкурентоспроможності; розрахунково-аналітичного методу - для оцінки фінансово-економічних показників та точки беззбитковості; графічного методу - для візуалізації результатів дослідження; методу опитування (експертної оцінки) - для отримання первинної інформації про діяльність підприємства під час переддипломної практики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій для ФОП "ВеликеНебо" щодо підвищення конкурентоспроможності, які можуть бути впроваджені в діяльність підприємства. Зокрема, запропоновано створення сайту-візитки з онлайн-калькулятором, виїд на міжнародний маркетплейс Etsy, впровадження

програми лояльності для клієнтів, використання безкоштовної CRM-системи для автоматизації обліку клієнтів, а також SEO-просування та реєстрацію в Google My Business. Окремі положення роботи можуть бути використані в діяльності інших малих підприємств сфери послуг.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Опис об'єкта дослідження: конкурентоспроможність як економічна категорія

Конкуренція є ключовим механізмом ринкової економіки, що визначає стратегії ринкової боротьби та адаптації підприємств. Вона проявляється у різних формах - від цінової конкуренції до інновацій і стратегічних партнерств.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами, глобалізацією ринків та загостренням конкурентної боротьби, проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства виходить на перший план. Як зазначає Ю.В. Гончарова, "конкурентоспроможність - це здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку за рахунок якісних та цінових характеристик продукції" [16, с. 45-46].

Для глибшого розуміння цієї економічної категорії необхідно розглянути її складові. Першою складовою є "конкуренція". Конкуренція передбачає використання певних економічних інструментів суперництва, до яких можна віднести зміну ціни чи обсягу випуску продукції, зниження витрат виробництва, використання нових ресурсів і технологій, випуск нових товарів і розширення асортименту, зміна умов продаж тощо. Всю сукупність інструментів протидії називають засобами і методами конкуренції.

Різні науковці мають власні підходи до тлумачення цього поняття, але всі вони сходяться на тому, що конкуренція - це суперництво між суб'єктами ринку, які переслідують однакові цілі для забезпечення оптимальних умов виробництва, продажу або придбання товарів. Науковці пропонують різні

підходи до визначення поняття "конкуренція", оскільки його зміст залежить від рівня аналізу. Загалом виділяють три основні трактування конкуренції:

- Поведінкове - конкуренція розглядається як боротьба між продавцями за кошти покупця шляхом задоволення його потреб.
- Структурне - акцент робиться на аналізі ринкової структури, що визначає ступінь свободи дій продавців і покупців, а також умови входу та виходу з ринку.
- Функціональне - конкуренція трактується як суперництво між старими та новими підходами, де інновації витісняють застарілі рішення.

Як слушно зауважує Ж.В. Крючкова, конкуренція є невід'ємною складовою ринкової економіки, що спонукає підприємства до підвищення ефективності своєї діяльності [31, с. 49-53].

Другою складовою є "спроможність", яка в економічному контексті означає наявність у підприємства необхідних ресурсів, знань та вмінь для досягнення поставлених цілей. Узагальнюючи різні підходи, можна визначити конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику його здатності створювати, виробляти та реалізовувати товари або послуги, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари або послуги конкурентів, в умовах конкретного ринку та у визначений проміжок часу [10, с. 45-48; 14, с. 93-97].

Суб'єктами економічної конкуренції в широкому розумінні є всі учасники ринку (покупці, постачальники, виробники), в вузькому розумінні - виробники (підприємства). Об'єктами економічної конкуренції ресурси і продукти, умови виробництва, споживання, частка ринку, дохід, прибуток, всі фактори, які мають рідкісні властивості і впливають на добробут. За Законом України "Про захист економічної конкуренції" є таке твердження "Економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами

господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку". Конкуренція - це перш за все феномен ринку, який поєднує суперечливі цілі економічних суб'єктів.

Конкурентоспроможність є складною багатовимірною категорією, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно конкурувати. Вона має відносний характер, оскільки визначається лише у порівнянні з іншими учасниками ринку, залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі та країни, а також ґрунтується на наявних конкурентних перевагах і стратегіях їх досягнення.

Конкурентоспроможність підприємства має такі ключові характеристики:

- Відносність - визначається лише у порівнянні з конкурентами.
- Складність - оцінюється за сукупністю показників, а не одним критерієм.
- Інтегральність - загальний рівень формується взаємодією різних чинників, де переваги можуть компенсувати недоліки.
- Змінність - є динамічним показником, що змінюється залежно від ринкових умов і дій конкурентів [23].

Отже, конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним та динамічним показником, який залежить від взаємодії різних факторів і потребує постійного аналізу та адаптації до ринкових змін.

Класифікацію видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак наведено на рис. 1.1.

Конкурентоспроможність підприємства не є однорідним явищем і може поєднувати кілька видів залежно від ринкових умов, стратегічних цілей та рівня розвитку. Вона може одночасно мати як локальний, так і міжнародний характер, бути динамічною або статичною, а також варіюватися за рівнем активності та стійкості. Такий комплексний підхід до класифікації дозволяє

підприємствам ефективніше оцінювати свої позиції на ринку та адаптувати стратегії управління для досягнення конкурентних переваг.

ЗА РИНКОВИМ	МІСЦЕВА, РЕГІОНАЛЬНА, НАЦІОНАЛЬНА,
ЗА ЧАСОВИМ ФАКТОРОМ	МИНУЛА, ТРИЧНА, МАЙБУТНЯ
ЗА ТРИВАЛІСТЮ	ПОСТІЙНА, ТИМЧАСОВА
ЗА РІВНЕМ РОЗВИТКУ	СТАТИЧНА, ДИНАМІЧНА
ЗА УПРАВЛІНСЬКИМИ	СТРАТЕГІЧНА, ТАКТИЧНА
ЗА СПОСОБОМ ДОСЯГНЕННЯ	ВНУТРІШНЯ, ЗОВНІШНЯ
ЗА ВИЗНАЧЕНІСТЮ	ОЧІКУВАНА, НЕПЕРЕДБАЧУВАНА
ЗА АКТУАЛЬНІСТЮ НА РИНКУ	АКТИВНА, ПАСИВНА
ЗА СТІЙКІСТЮ	СТАБІЛЬНА, НЕСТАБІЛЬНА
ЗА МАСШТАБОМ ОХОПЛЕННЯ	ЛОКАЛЬНА, ЗАГАЛЬНА(ІНТЕГРАЛЬНА)

Рис.1.1 Класифікація видів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства можна розглядати на чотирьох основних рівнях:

- початковий рівень, коли підприємство зосереджується лише на виробництві, не враховуючи потреб споживачів;
- базовий рівень, що передбачає орієнтацію на стандарти, вже встановлені конкурентами;
- прогресивний рівень, за якого підприємство формує власні стандарти та поступово здобуває лідерські позиції у галузі;
- високий рівень, де ключову роль у конкурентній боротьбі відіграє не стільки виробництво, скільки ефективне управління, що робить підприємство трендом у своїй сфері.

Важливо розрізняти поняття конкурентоспроможності на різних рівнях. По-перше, конкурентоспроможність товару (послуги) - це здатність продукту відповідати вимогам конкретного ринку. По-друге, конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно використовувати наявний потенціал для

створення конкурентних переваг. По-третє, конкурентоспроможність галузі - це здатність сукупності підприємств конкурувати на національному та міжнародному рівнях [20, с. 112-118].

О.В. Вінниченко зазначає, що конкурентоспроможність підприємства є динамічною характеристикою, яка змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому її не можна розглядати як статичний показник - вона потребує постійного моніторингу та коригування управлінських рішень.

Конкурентоспроможність оцінюється чотирма основними суб'єктами:

- споживачами - за рівнем задоволення потреб;
- виробниками - за можливістю отримання прибутку та ефективністю ринку;
- інвесторами - за рентабельністю, фінансовою стійкістю підприємств і сприятливістю інвестиційного клімату;
- державою - за значущістю продукції, роллю підприємств у економіці, обсягами продажів та платіжним балансом країни [8, с. 327-333].

Таким чином, конкурентоспроможність залежить від багатьох факторів та оцінюється різними учасниками ринку залежно від їхніх інтересів.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, традиційно поділяють на дві великі групи: внутрішні (які залежать від діяльності самого підприємства) та зовнішні (які визначаються ринковим середовищем). До внутрішніх факторів належать: якість продукції та послуг, цінова політика, рівень менеджменту, ефективність маркетингу, інноваційний потенціал, кваліфікація персоналу. До зовнішніх: стан економіки країни, податкова політика, рівень конкуренції в галузі, платоспроможний попит населення, науково-технічний прогрес [22, с. 165-175; 27, с. 115-120]. Фактори конкурентоспроможності підприємства подано в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Фактори конкурентоспроможності підприємствам

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Політична та воєнна стабільність;	Інвестиційна привабливість та управління ризиками.
Економічна ситуація в країні та світі;	Ефективність управління та лідерство;
Рівень конкуренції на ринку;	Гнучкість організаційної структури;
Законодавче середовище та регуляторні зміни;	Здатність до швидкої адаптації (антикризовий менеджмент);
Доступність логістичних, енергетичних і сировинних ресурсів;	Інноваційність продукту та процесів;
Рівень цифровізації галузі;	Диверсифікація продуктового портфеля;
Фактори нестабільності: воєнні дії, пандемії, глобальні кризи;	Цифрова трансформація (ERP, CRM, онлайн-продажі);
Порушення ланцюгів постачання;	Фінансова гнучкість і управління грошовими потоками;
Коливання курсу, інфляція, валютні ризики;	Мотивація персоналу та корпоративна культура;
Зміни у споживчій поведінці / зменшення попиту;	Репутація бренду та лояльність клієнтів
Ризики імпорту / торговельної лібералізації.	Здатність до стратегічного впливу в умовах невизначеності;

Джерело: складено автором

Окремо слід виділити фактори конкурентоспроможності підприємства за різними сферами її діяльності:

- Техніко-технологічні фактори охоплюють рівень механізації та на якість технологічних процесів і впровадження науково-технічних розробок.
- Організаційно-управлінські включають структуру виробництва, систему управління, організацію праці та мотивацію персоналу.
- Фінансово-економічні визначають ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та прибутковість.
- Соціально-психологічні стосуються умов праці, корпоративної культури та системи стимулювання працівників.
- Природно-географічні враховують доступність ресурсів, якість сировини та розвиненість транспортної інфраструктури.

- Екологічні зосереджені на охороні довкілля, безпеці виробництва та переробці відходів.
- Галузеві визначають рівень організації галузі, доступ до сировини, стандартизацію та інноваційний потенціал.
- Ринкові охоплюють доступ до нових технологій, ефективність збуту та унікальність продукції.

Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує гнучкого та адаптивного підходу. Необхідно постійно відстежувати зміни в потребах споживачів і швидко коригувати продуктивний портфель. Важливо оптимізувати ціни з урахуванням попиту та витрат, забезпечувати стабільність постачання через альтернативні канали та зосередитись на якості й диференціації як ключових перевагах.

М. Портер, досліджуючи природу конкуренції, виділив п'ять конкурентних сил, що визначають привабливість галузі та позицію підприємства на ринку [42, с. 87-90]. До них належать: загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників, рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Як зауважують Н. Станасюк та А. Мінько, ця модель є універсальним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в будь-якій галузі [46, с. 241-252].

Фактори конкурентоспроможності підприємства залежать як від зовнішнього середовища, так і від внутрішніх рішень. Вони включають технології, фінансову стійкість, організацію праці, якість продукції та ринкову стратегію. В умовах нестабільності ці фактори потребують гнучкого реагування та адаптації. Їх комплексний аналіз допомагає підприємству зберігати позиції та залишатися конкурентоспроможним.

Планування конкурентоспроможності підприємства - це управлінський процес, спрямований на визначення перспективних порівняльних переваг у

різних сферах діяльності (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо). Поєднання цих переваг дозволяє підприємству зміцнити ринкові позиції у певний період, враховуючи динаміку конкурентного середовища та діяльність інших учасників ринку. Як зазначають В.О. Герасимова та Е.О. Резанов, у сучасних умовах господарювання зовнішні фактори набувають все більшого значення, оскільки підприємства не можуть їх контролювати, але змушені адаптуватися до їх змін [14, с. 93-97].

Суб'єкти малого підприємництва (фізичні особи-підприємці) мають специфічні характеристики, які впливають на їх конкурентоспроможність. До переваг малих підприємств, на думку І.А. Дмитрієва, І.М. Кирчати та О.М. Шершенюка, належать: гнучкість та швидка адаптивність до змін ринку, низькі накладні витрати, можливість індивідуального підходу до кожного клієнта, простота управлінської структури, швидкість прийняття рішень [19, с. 89-94].

Водночас, як зазначає І.І. Мазур, існують і суттєві обмеження: обмежені фінансові ресурси, складність доступу до кредитування, вразливість до змін зовнішнього середовища, обмежені можливості масштабування виробництва, висока залежність від особистих якостей підприємця [34, с. 67-72].

Особливо гостро ці проблеми постають у сфері послуг та креативних індустрій, де конкуренція є надзвичайно високою, а ключовими факторами успіху стають не лише ціна, а й унікальність пропозиції, якість обслуговування та впізнаваність бренду [48].

Будь-яке підприємство, виходячи на ринок, прагне зайняти вигідні позиції та отримати конкурентні переваги в умовах нестабільності. Це можливо за умови дотримання таких принципів:

- Конкурентоспроможність формується через впровадження інновацій, покращення та модернізацію;
- Її підтримка потребує безперервного вдосконалення процесів і стратегій;

- Конкурентні позиції підприємства визначаються різними методологічними підходами та способами досягнення переваг;
- Ключову роль у забезпеченні ринкової стійкості відіграють конкурентні переваги, що формують привабливість продукції;
- Аналіз конкурентоспроможності включає комплексне вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;
- Конкурентні переваги можуть формуватися у різних сферах діяльності компанії - управлінні, логістиці, фінансах, маркетингу - та реалізовуватися через різноманітні стратегічні підходи.

В.Ю. Єдинак наголошує, що для малих підприємств стратегічним пріоритетом має стати не цінова конкуренція (яка потребує значних обсягів виробництва), а диференціація - створення унікальної пропозиції, яка вирізняє підприємство серед конкурентів [21, с. 45-49]. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у сфері машинної вишивки, де клієнти цінують індивідуальний підхід, якість виконання та унікальність дизайну.

Суб'єкти малого підприємництва (ФОП) мають специфічні характеристики, які впливають на їх конкурентоспроможність. До переваг малих підприємств належать: гнучкість та швидка адаптивність до змін ринку, низькі накладні витрати, можливість індивідуального підходу до клієнта, простота управлінської структури, швидкість прийняття рішень. Водночас існують і обмеження: обмежені фінансові ресурси, складність доступу до кредитування, вразливість до змін зовнішнього середовища, обмежені можливості масштабування, залежність від особистих якостей підприємця.

Таким чином, конкурентоспроможність є складною, багатоаспектною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства досягати власних цілей в умовах ринкової конкуренції. Для малих підприємств, зокрема у сфері послуг, ключовими факторами конкурентоспроможності виступають

гнучкість, здатність до швидкої адаптації та створення унікальної споживчої цінності.

1.2. Опис предмета дослідження: методичні підходи до оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання рівня конкурентоспроможності є важливим елементом управління підприємством, оскільки саме кількісне вимірювання дозволяє об'єктивно визначити ринкові позиції та здійснювати ефективне стратегічне планування. Процес оцінки спрямований на виявлення ступеня вираженості ключових характеристик, що дає змогу аналізувати, прогнозувати та регулювати діяльність підприємства. Без цього ефективне управління економічними процесами неможливе. Для підприємства важливо усвідомлювати свій рівень конкурентоспроможності відносно інших учасників ринку, оскільки це впливає на його фінансові результати та перспективи розвитку. Високий рівень конкурентоспроможності є основою стабільного функціонування компанії, підвищення її прибутковості та успішного подолання викликів ринкової конкуренції.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та підходів, що використовуються для діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства та розробки заходів щодо її підвищення. Як зазначає І. Ансофф, стратегічне управління конкурентоспроможністю потребує застосування різноманітного методичного інструментарію, який дозволяє оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні умови його функціонування [4, с. 78-85].

У сучасній економічній науці існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності, які можна класифікувати за різними ознаками. О.В. Вінниченко виділяє чотири основні групи методів: матричні методи, методи,

засновані на теорії конкурентних переваг, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, та комплексні (інтегральні) методи [8, с. 327-333].

Перша група - матричні методи. До цієї групи належать матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця МакКінсі (General Electric), матриця Ансоффа та інші. Ці методи базуються на позиціонуванні підприємства в матриці "зростання ринку - частка ринку" або "привабливість ринку - конкурентна позиція". Як зазначає Л.В. Балабанова, матричні методи є простими у використанні та наочними, що робить їх популярними серед практиків, однак вони мають обмежену точність і не враховують багатьох якісних характеристик діяльності підприємства [5, с. 234-240].

Друга група - методи, засновані на теорії конкурентних переваг. До цієї групи належать методика М. Портера (аналіз п'яти конкурентних сил, аналіз ланцюжка створення вартості, SPACE-аналіз). Як зауважує Н. Станасюк, використання методології Портера дозволяє комплексно оцінити інтенсивність конкуренції в галузі та визначити стратегічну позицію підприємства [46, с. 241-252]. М. Портер наголошує, що формулювання конкурентної стратегії складається з процесів аналізу структури та рушійних сил галузі, визначення та оцінки альтернатив досягнення конкурентної переваги, аналізу типів конкурентних стратегій та вибору оптимальних альтернатив [42, с. 112-118].

Третя група - методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Ці методи передбачають оцінку конкурентних позицій за групами показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства: ефективність виробництва, фінансовий стан, маркетингову діяльність, якість продукції, інноваційний потенціал. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата та О.М. Шершенюк зазначають, що цей підхід є найбільш комплексним, але потребує значного обсягу вихідних даних, що не завжди доступні для малих підприємств [19, с. 112-118].

Четверта група - комплексні (інтегральні) методи. Ці методи передбачають розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності на основі сукупності часткових показників. До них належить, зокрема, метод багатокутника (радара) конкурентоспроможності. Як зазначає І.І. Мазур, цей метод особливо ефективний для малих підприємств, оскільки дозволяє візуалізувати конкурентні позиції за кількома критеріями та не потребує складних статистичних розрахунків [34, с. 89-92].

У науковій літературі також широко використовуються такі методи, як PEST-аналіз (для оцінки впливу макросередовища), SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз), SNW-аналіз (для оцінки стратегічного потенціалу) [28, с. 156-162].

Згідно з класичною концепцією М. Портера, існує три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [42, с. 120-125].

Більш розгорнуту класифікацію пропонують А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд, виділяючи п'ять типів конкурентних стратегій [47, с. 156-162]:

- стратегія лідерства за витратами - передбачає зниження загальних витрат порівняно з конкурентами;
- стратегія широкої диференціації - спрямована на наділення товарів унікальними властивостями, що дозволяє встановлювати вищі ціни;
- стратегія оптимальних витрат - поєднує низькі витрати та високу якість, пропонуючи споживачам більшу цінність за помірною ціною;
- стратегія сфокусованого (нішевого) ринку, заснована на низьких витратах - концентрація на вузькому сегменті ринку з пропозицією товарів за нижчими цінами;
- стратегія сфокусованого (нішевого) ринку, заснована на диференціації - концентрація на вузькому сегменті ринку з пропозицією унікальних товарів.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо сверджувати, що сучасна оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на різних методах. Аналіз наукових джерел дозволяє виділити й систематизувати основні підходи до визначення її рівня (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод розрахунку різниць, бальна оцінка
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні підходи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця BCG, модель Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні підходи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, аналіз конкурентоспроможності продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, конкурентний багатокутник, профільний аналіз
За показниками та змінними аналізу	Методи оцінки ринкових позицій	Модель BCG, метод Мак-Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, концепція Портера
	Методи оцінки рівня управління	Метод LOTS, експертна оцінка, ситуаційний аналіз, стратегічне групування, бенчмаркінг
	Методи оцінки фінансово-економічної діяльності	Фінансово-економічний аналіз, методи прогнозування фінансової стійкості
За широтою охоплення діяльності підприємства	Спеціалізовані	Аналіз конкурентоспроможності продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні підходи, інтегральний аналіз, бальна система оцінювання
За рівнем ухвалення рішень	Стратегічні	Модель BCG, метод Мак-Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінювання

Джерело: складено автором

Д.М. Векслер зазначає, що вибір конкретного типу конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів: розміру підприємства, його ресурсного потенціалу, стадії життєвого циклу галузі, конкурентної позиції, а також від характеристик цільового ринку [7, с. 165-175].

Для малих підприємств, особливо у сфері послуг та креативних індустрій, найбільш ефективними є стратегія диференціації (створення унікальної пропозиції, яку неможливо легко скопіювати) та стратегія фокусування (концентрація на вузькому сегменті ринку з особливими потребами). Як зазначає М.В. Полюхович, малі підприємства мають перевагу у гнучкості, що дозволяє їм швидко адаптуватися до потреб конкретних клієнтів та створювати індивідуалізовані продукти [41, с. 138-144].

В.М. Марченко наголошує, що успішна реалізація конкурентної стратегії потребує не лише її правильного вибору, але й ефективного впровадження, яке включає доведення стратегічних цілей до всіх рівнів організації, розробку операційних планів, створення відповідної системи мотивації та контроль за виконанням

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають як сильні сторони, так і певні обмеження, що впливають на точність та ефективність аналізу. Кількісні та математичні методи забезпечують об'єктивність, але потребують значних даних, тоді як якісні та експертні методи є більш гнучкими, проте мають суб'єктивний характер. Оптимальним підходом є використання комплексних методів, які поєднують різні підходи для отримання максимально точних результатів. Методи оцінки конкурентоспроможності мають бути обґрунтованими та відповідати конкретним завданням. Поєднання кількісних і якісних підходів забезпечує об'єктивність аналізу. Матричні методи допомагають оцінити ринкове положення, але не охоплюють усіх аспектів діяльності. Тому їх варто

доповнювати фінансово-економічним аналізом для прогнозування та стратегічного планування [37, с. 65-68].

Аналіз наведених підходів свідчить, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємства взаємопов'язані й можуть одночасно належати до кількох класифікаційних груп. Наприклад, індексні методи забезпечують кількісну оцінку та застосовуються у стратегічному аналізі, тоді як графічні методи не лише візуалізують дані, а й дозволяють оцінити ринкові позиції. Це підтверджує, що методи не функціонують ізольовано, а доповнюють один одного, забезпечуючи комплексний підхід.

Багато сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на припущенні, що її рівень безпосередньо відображається через конкурентоспроможність продукції. Однак важливо розуміти, що конкурентоспроможність товару є лише однією з умов загального успіху підприємства, але сама по собі не гарантує його конкурентної переваги з кількох причин. По-перше, оцінювання конкурентоспроможності продукції проводиться в короткостроковому періоді, тоді як аналіз конкурентних позицій підприємства охоплює довготривалий часовий горизонт. По-друге, рівень конкурентоспроможності визначається для кожного окремого виду продукції, тоді як оцінка конкурентних позицій підприємства включає не лише весь асортимент виробленої продукції, а й ключові напрями діяльності, зокрема маркетинг, фінанси та менеджмент. По-третє, керівництво підприємства оцінює конкурентоспроможність з точки зору ефективності виробничої діяльності, тоді як споживач, визначаючи конкурентоспроможність товару, не враховує витрати на його виробництво.

Отже, конкурентоспроможність продукції є важливим, але не єдиним фактором, що впливає на загальну конкурентну позицію підприємства. Розглянувши основні аспекти, можна дійти висновку, що методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності охоплюють аналіз ринкових позицій,

внутрішніх ресурсів і стратегічних перспектив. Серед них виділяють кількісні, якісні, критеріальні, експертні, матричні, графічні, математичні, індексні та комплексні методи, кожен із яких має свої особливості. Науковці пропонують різні класифікації - за ринковою часткою, якістю продукції, стратегічним потенціалом тощо. Оскільки конкурентоспроможність продукції є лише частиною загальної оцінки, доцільним є поєднання різних методик для об'єктивного аналізу та стратегічного планування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства. На основі аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених [4; 5; 8; 10; 14; 16; 19; 20; 21; 22; 27; 31; 34; 36; 37; 41; 42; 46; 47] було з'ясовано, що конкурентоспроможність є складною, багатоаспектною економічною категорією, що відображає здатність підприємства створювати, виробляти та реалізовувати товари або послуги, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари або послуги конкурентів, в умовах конкретного ринку та у визначений проміжок часу. Важливо розрізняти конкурентоспроможність на рівні товару, підприємства та галузі.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на внутрішні (якість продукції, цінова політика, рівень менеджменту, маркетинг, кваліфікація персоналу) та зовнішні (стан економіки, податкова політика, рівень конкуренції, платоспроможний попит). Зовнішні фактори набувають дедалі більшого значення, оскільки підприємства не можуть їх контролювати, але змушені адаптуватися до їх змін.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера є універсальним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в будь-якій галузі через аналіз загрози появи нових конкурентів, ринкової влади постачальників та покупців, загрози появи товарів-замінників та рівня внутрішньогалузевої конкуренції.

Суб'єкти малого підприємництва мають специфічні характеристики, що впливають на їх конкурентоспроможність. До переваг належать гнучкість, швидка адаптивність, низькі накладні витрати, можливість індивідуального підходу до клієнта, простота управлінської структури. До обмежень -

обмежені фінансові ресурси, складність доступу до кредитування, вразливість до змін зовнішнього середовища, обмежені можливості масштабування.

Як було зазначено, методи оцінки конкурентоспроможності класифікуються за групами: матричні методи (БКГ, МакКінсі, Ансоффа); методи, засновані на теорії конкурентних переваг (модель Портера, SPACE-аналіз); методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; комплексні (інтегральні) методи. Для малих підприємств сфери послуг найбільш доцільним є використання методу багатокутника, який дозволяє візуалізувати конкурентні позиції за кількома критеріями та не потребує складних статистичних розрахунків.

Згідно з концепцією М. Портера, існує три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Більш розгорнуту класифікацію пропонують А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд, виділяючи п'ять типів: стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, стратегія сфокусованого ринку на основі низьких витрат та стратегія сфокусованого ринку на основі диференціації. Для малих підприємств найбільш ефективними є стратегія диференціації (створення унікальної пропозиції) та стратегія фокусування (концентрація на вузькому сегменті).

Таким чином, теоретичні положення створюють підґрунтя для подальшого проведення дослідницько-аналітичної роботи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП "ВЕЛИКЕНЕБО"

2.1. Характеристика ФОП "ВеликеНебо" та аналіз показників діяльності

Фізична особа-підприємець Кондратюк Любов Сергіївна є суб'єктом малого підприємництва, зареєстрованим у місті Києві за адресою вул. Ентузіастів, 11. Підприємство працює під брендом "ВеликеНебо" у сфері машинної вишивки та оздоблення текстильних виробів.

Відповідно до виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (номер виписки 470811205878, дата формування 09.12.2022), основними видами діяльності ФОП є: 13.30 "Оздоблення текстильних виробів" (основний), а також 13.92, 13.95, 14.19, 14.39, 13.96, 46.42, 73.11, 46.44, 46.43, 46.49, 46.41 [9] (Додаток А). Широкий спектр КВЕДів свідчить про диверсифікований підхід до ведення бізнесу та здатність адаптуватися до змін ринкового попиту [5, с. 89-94].

Організаційно-правова форма підприємства - фізична особа-підприємець, форма власності - приватна. Відповідно до Господарського кодексу України, підприємець має право здійснювати будь-які не заборонені законом види діяльності [17, ст. 55, 57]. ФОП перебуває на спрощеній системі оподаткування (3-тя група, єдиний податок 5% від доходу) згідно зі ст. 292 Податкового кодексу України [40, ст. 292].

ФОП "ВеликеНебо" має лінійну організаційну структуру управління. Як зазначає В.М. Проценко, лінійна структура забезпечує оперативність прийняття рішень та відсутність бюрократичних процедур, що є оптимальним для малого бізнесу [44, с. 45-48]. Керівництво всіма напрямками діяльності здійснює одноосібно фізична особа-підприємець Кондратюк Любов Сергіївна.

Загальна чисельність працівників підприємства (разом із керівником) становить 6 осіб. До кадрового складу входять: керівник, три вишивальниці, адміністратор (менеджер) та допоміжний працівник (пакувальник-комірник) [9]. Така структура є типовою для малого бізнесу у сфері легкої промисловості [19, с. 112-118].

Функції розподілено таким чином: керівник здійснює стратегічне управління, фінанси, маркетингову стратегію, роботу з ключовими клієнтами; вишивальниці безпосередньо виконують замовлення, обслуговують обладнання, контролюють якість на етапі вишивки; адміністратор (він же менеджер з продажу) відповідає за комунікацію з клієнтами (прийом замовлень, консультації, узгодження дизайнів), ведення соціальних мереж (Instagram, YouTube), частковий складський облік; пакувальник-комірник займається підготовкою заготовок, пакуванням готових виробів, маркуванням, передачею на доставку, підтриманням порядку на складі [37; 38].

Бренд "ВеликеНебо" активно представлений у соціальних мережах: Instagram-сторінка (embroidery_ukraine_kyiv)(рис.2.1) містить фото готових робіт, відео процесу вишивки, відгуки клієнтів [37]; YouTube-канал демонструє технологічний процес та готові вироби [38].

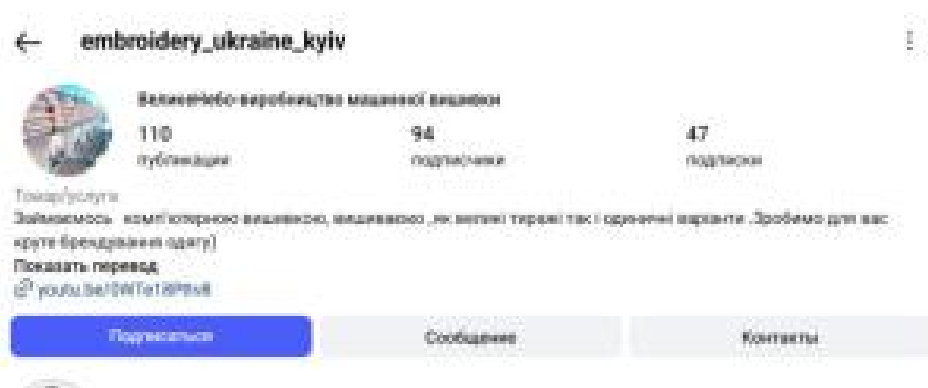


Рис.2.1 Instagram-сторінка (embroidery_ukraine_kyiv)

Основним напрямом діяльності ФОП є надання послуг з машинної вишивки. Виробничий процес відбувається в орендованому приміщенні в місті Києві

загальною площею 40 кв. м. До складу основних засобів підприємства входять вишивальні машини (одно- та багатоголовкові), комп'ютери із спеціалізованим програмним забезпеченням для диджиталізації (перетворення зображень у машинний код форматів .dst, .pes, .exp), праска, парогенератор, столи та стільці, столи для розкрою та пакування готових виробів, стелажні системи (Додаток Б) [19].

Відповідно до галузевих рекомендацій, вибір тканини для машинної вишивки є критичним для якості кінцевого виробу. Найкраще для вишивки підходять натуральні тканини (бавовна, льон), а також сумішеві та синтетичні матеріали за умови правильної стабілізації

Було проведено хронометраж технологічного процесу, який складається з дев'яти послідовних етапів. Перший етап - отримання замовлення через месенджери (Instagram, Telegram, Viber), телефоном або електронною поштою. Другий етап - узгодження дизайну з клієнтом: обирається малюнок, його розмір, кольори, тип тканини-основи. Третій етап - диджиталізація, тобто перетворення зображення у файл, який розуміє вишивальна машина. Цей етап є найбільш технічно складним і потребує спеціальних навичок. Четвертий етап - підбір матеріалів: ниток (поліестер, віскоза, бавовна), стабілізаторів (відривний, змивний, невідривний) та тканини-основи [49]. П'ятий етап - підготовка обладнання: натягування тканини в п'яльці, закріплення стабілізатора, заправка ниток. Шостий етап - безпосередньо вишивка на автоматичній машині, яка відбувається під контролем вишивальниці. Сьомий етап - контроль якості: перевірка на наявність обривів ниток, пропусків стібків, деформацій тканини. Восьмий етап - фінішна обробка: видалення залишків стабілізатора, волого-теплова обробка (прасування), обрізання зайвих ниток. Дев'ятий етап - пакування та передача клієнту або відправка поштовим перевізником (найчастіше Новою Поштою) [36].

Середня тривалість виконання типового замовлення (наприклад,

вишивка шеврону розміром 5×5 см) становить від 15 до 25 хвилин з урахуванням усіх підготовчих операцій.

Асортимент готової продукції та послуг ФОП є досить широким. Підприємство виконує вишивку шевронів для шкіл, дитячих садочків, військових підрозділів, скаутських організацій та спортивних клубів (Додаток В). Також здійснюється нанесення логотипів на корпоративний одяг, сувенірну продукцію, форму для працівників. Для приватних клієнтів виготовляються іменні нашивки на дитячий одяг, вишивка на футболках, худі, бейсболках, кепках, а також вишиті картини, скатертини, серветки, рушники та інший текстиль для дому [37].

За результатами спостережень, структура асортименту за часткою замовлень виглядає наступним чином: близько 50% складають B2B-замовлення (шеvronи, логотипи, корпоративна символіка), близько 30% - кастомізація одягу для приватних осіб (B2C), решта 20% - текстиль для дому та декоративні вироби. Матеріально-технічне забезпечення здійснюється через мережу постачальників. Нитки закуповуються у вітчизняних та імпорتنих виробників (Madeira, Gunold, Bestex, а також китайські аналоги), стабілізатори та тканини-основи - на оптових базах міста Києва та через онлайн-магазини. Логістика займає від одного до трьох днів. Підприємство підтримує страховий запас основних матеріалів для забезпечення безперебійної роботи. Постачальники змінюються рідко, відносини з ними будуються на довгостроковій основі, що дозволяє отримувати оптові знижки.

ФОП "ВеликеНебо" працює на спрощеній системі оподаткування (3-тя група). Конкретні цифрові показники доходів та витрат є конфіденційною комерційною інформацією [9]. Розрахунки виконано на основі первинних даних, отриманих під час проходження практики: щоденних спостережень, хронометражу виробничих процесів, вивчення документації ФОП, книги обліку доходів, а також усних коментарів керівника.

Система ціноутворення на послуги машинної вишивки базується на кількості стібків у дизайні. Як зазначає А.В. Войчак, ціноутворення на послуги має враховувати як витрати, так і ринкову кон'юнктуру [11, с. 289-291]. Вартість виконання індивідуального замовлення на послуги машинної вишивки розраховується за формулою (1.1):

$$V_{\text{зам}} = (K_{\text{ст}} : 1000 \times C_{\text{ст}}) + V_{\text{мат}} + V_{\text{дод}} \quad (1.1)$$

де $V_{\text{зам}}$ - загальна вартість виконання індивідуального замовлення, грн.;

$K_{\text{ст}}$ - загальна кількість стібків у вишивальному дизайні, шт.;

$C_{\text{ст}}$ - базова вартість за 1000 стібків, грн.;

$V_{\text{мат}}$ - витрати на використанні основні та розхідні матеріали (нитки, флізелін, водорозчинна плівка, тканина тощо), грн.;

$V_{\text{дод}}$ - додаткові операційні витрати (розробка та цифровізація програми вишивки, підвищена складність обробки тканини, терміновість виконання замовлення), грн..

Розрахуємо вартість найпростішого типового замовлення (шеврон 5×5 см, 5000 стібків, 3 кольори):

$$V_{\text{зам}} = (5000:1000 \times 20) + 40 + 30 = 170 \text{ грн.}$$

При середній вартості 1000 стібків = 20 грн. (діапазон 15-25 грн. залежно від складності): $5000 : 1000 \times 20 = 100$ грн.

Розрахунок вартості матеріалів $V_{\text{мат}}$ становить:

- Нитки (3 кольори по 50 м): ≈ 25 грн.
- Стабілізатор (відривний): ≈ 10 грн.
- Тканина-основа (бавовна): ≈ 5 грн.

$$V_{\text{мат}} = 25 + 10 + 5 = 40 \text{ грн.}$$

Розрахунок додаткових операційних витрат $V_{\text{дод}}$:

- Диджиталізація (перетворення зображення у машинний код): ≈ 30 грн.

- Терміновість виконання (стандартний термін - без додаткової оплати):
0 грн.

$V_{\text{дод}} = 30$ грн.

Розрахована вартість (170 грн.) є нижчою за середній чек (265 грн.), що пояснюється тим, що взято простий шеврон, який належить до найбільш масової, але найменш маржинальної групи асортименту. Для більш складних замовлень (логотипи, кастомізація одягу, текстиль для дому) вартість буде значно вищою за рахунок збільшення кількості стібків, складності дизайну, використання дорожчих матеріалів та додаткових операційних витрат.

На основі даних про кількість замовлень та їх вартість (отриманих під час практики з дозволу керівника) визначено динаміку фінансово-економічних показників.

Динаміку фінансово-економічних показників за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ФОП

Показник	2023	2024	2025	Δ 2025/2023	Темп, %
Кількість замовлень, шт/рік	2 400	2 900	3 400	+1000	+41,7
Середній чек, грн.	220	240	265	+45	+20,5
Річний дохід, тис. грн.	528,0	696,0	901,0	+373,0	+70,6
Постійні витрати, тис. грн/рік	360	384	420	+60	+16,7
Змінні витрати на 1 зам., грн.	95	108	125	+30	+31,6
Собівартість річного обсягу, тис. грн.	228,0	313,2	425,0	+197,0	+86,4
Валовий прибуток, тис. грн.	300,0	382,8	476,0	+176,0	+58,7
Податки та ЄСВ, тис. грн.	60,0	72,0	86,0	+26,0	+43,3

Продовження табл. 2.1

Чистий прибуток, тис. грн.	100,0	120,0	150,0	+50,0	+50,0
Рентабельність (чиста), %	18,9	17,2	16,6	-	-
Працівники, осіб	5	5	6	+1	+20,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	105,6	139,2	150,2	+44,6	+42,2

Джерело: розраховано автором на основі даних, отриманих під час практики.

Аналізуючи динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ФОП "ВеликеНебо" за 2023-2025 роки, можемо спостерігати, що кількість виконаних замовлень щороку зростала. У 2024 році порівняно з 2023 роком вона збільшилася на 20,8%, а у 2025 році порівняно з 2024 роком - на 17,2%. Загалом за три роки кількість замовлень зросла на 41,7%.

Середній чек також мав тенденцію до підвищення: у 2024 році він зріс на 9,1%, а у 2025 році - на 10,4%. Сукупне зростання середнього чека за три роки становило 20,5%.

Річний дохід підприємства зростав випереджальними темпами завдяки одночасному збільшенню обох факторів. У 2024 році порівняно з 2023 роком дохід зріс на 31,8%, а у 2025 році порівняно з 2024 роком - на 29,5%. Загалом за три роки дохід збільшився на 70,6% - з 528 до 901 тис. грн.

Постійні витрати зростали повільніше за дохід, що свідчить про позитивний ефект масштабу. У 2024 році вони збільшилися на 6,7%, а у 2025 році - на 9,4%. Сукупне зростання постійних витрат за три роки становило 16,7%.

Чистий прибуток, який залишається в розпорядженні підприємця після сплати всіх податків, зріс з 100 тис. грн. у 2023 році до 150 тис. грн. у 2025 році. Загальне зростання чистого прибутку за три роки становило 50%. Чиста рентабельність залишається на стабільному рівні - 16,6-18,9%, що є типовим для малих підприємств у сфері послуг [16, с. 103-105].

Продуктивність праці зросла з 105,6 тис. грн. на одного працівника у 2023 році до 150,2 тис. грн. у 2025 році, тобто на 42,2%, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів навіть при розширенні штату.

На основі даних 2025 року розраховано точку беззбитковості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок точки беззбитковості (2025 рік)

Показник	Значення
Річний дохід, тис. грн.	901,0
Постійні витрати за рік, тис. грн.	420
Змінні витрати на 1 замовлення, грн.	74
Маржинальний дохід на 1 замовлення, грн.	191
річна точка беззбитковості, замовлень/рік	2 199
Місячна точка беззбитковості, замовлень/міс	183
Фактична кількість замовлень, замовлень/міс	283
Запас фінансової міцності, %	35,3%

Джерело: розраховано автором

Проведений розрахунок точки беззбитковості свідчить про те, що підприємство працює прибутково. Річна точка беззбитковості дорівнює 2 199 замовленням (або 183 замовлення на місяць). Фактична кількість замовлень у 2025 році становить 3 400 за рік (283 на місяць), що забезпечує запас фінансової міцності на рівні 35,3%. Це означає, що підприємство може витримати зниження обсягу замовлень на 35% (до 2 199 замовлень на рік), перш ніж почне зазнавати збитків. Такий показник є цілком прийнятним для малого підприємства у сфері послуг [34, с. 89-92].

Динаміка точки беззбитковості за три роки представлена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка точки беззбитковості за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Річний дохід, тис. грн	528,0	696,0	901,0
Постійні витрати за рік, тис. грн	360	384	420
Змінні витрати на 1 зам., грн	95	108	74
Маржинальний дохід на 1 зам., грн	125	132	191
Річна точка беззбитковості, зам./рік	2 880	2 909	2 199
Фактична кількість, зам./рік	2 400	2 900	3 400
Запас фінансової міцності, %	-20,0%	-0,3%	+35,3%

Джерело: розраховано автором

Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ФОП "ВеликеНебо" за 2023-2025 роки свідчить про позитивну динаміку основних показників. Річний дохід зріс на 70,6%, чистий прибуток - на 50%. У 2023 році підприємство працювало зі збитком (запас міцності від'ємний). У 2024 році практично вийшло на беззбитковість (запас міцності близький до нуля). У 2025 році завдяки оптимізації витрат (зменшення змінних витрат на одне замовлення) та зростанню кількості замовлень підприємство досягло запасу фінансової міцності 35,3%, що є добрим показником для малого бізнесу.

Під час практики, за власними спостереженнями було з'ясувано, що ліквідність підприємства є достатньою, оскільки більшість замовлень оплачується передоплатою або післяплатою при отриманні, що забезпечує стабільний грошовий потік. Власний капітал поступово зростає, кредитні зобов'язання відсутні. Основним недоліком є відсутність системного фінансового планування та аналізу. Як зазначила власниця, ці показники є типовими для такого бізнесу у сфері послуг машинної вишивки в Україні та свідчать про стабільну, хоча й не надто високу, прибутковість.

2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства є сукупністю факторів, що впливають на його діяльність, результати та перспективи розвитку. Як зазначає А.А. Томпсон, аналіз середовища дозволяє виявити можливості, які підприємство може використати для свого зростання, та загрози, яких слід уникати або пом'якшувати їхній вплив [47, с. 112-118].

Враховуючи специфіку діяльності ФОП "ВеликеНебо", яке функціонує у сфері машинної вишивки та оздоблення текстильних виробів, а також беручи до уваги обмеженість публічної фінансової звітності, для діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища використовується комбінований методичний підхід. Він включає:

1. Якісний аналіз (PEST-аналіз для оцінки впливу макросередовища, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз).

2. Кількісну оцінку конкурентоспроможності за допомогою методу багатокутника, де оцінювання проводиться за вісьма критеріями: гнучкість, ціна, якість, швидкість виконання замовлень, сервіс, впізнаваність бренду, канали просування, асортимент. Як зазначає І.І. Мазур, метод багатокутника є найбільш доцільним для малих підприємств сфери послуг, оскільки він дозволяє врахувати якісні характеристики діяльності, які не знаходять відображення у фінансовій звітності [34, с. 89-92].

3. Порівняльний аналіз з основними конкурентами на ринку машинної вишивки (зокрема, з міжнародною компанією Abris Art [24] та стартапом Vyshyv AI [10]).

4. Аналіз присутності в соціальних мережах, оскільки для бренду "ВеликеНебо" Instagram є основним каналом залучення клієнтів [37]. Як

слушно зауважує А. Лихачевська, для підприємств, що працюють у сфері електронної комерції та активно використовують соціальні мережі, аналіз цифрової присутності стає невід'ємною складовою оцінки конкурентоспроможності [36, с. 146-149].

Було проведено діагностику зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, досліджено конкурентне середовище, а також оцінено внутрішні фактори діяльності підприємства.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів на діяльність підприємства [5, с. 234-240]. Результати PEST-аналізу для ФОП "ВеликеНебо" наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз факторів макросередовища ФОП "ВеликеНебо"

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу	Оцінка (1-5)	Вплив
Політичні (Р)	Воєнний стан в Україні	Перебої в постачанні матеріалів, міграція клієнтів	5	–
	Спрощена система оподаткування	3-тя група ФОП, єдиний податок 5%	4	+
Економічні (Е)	Інфляція та коливання валют	Зростання вартості імпортованих ниток (Madeira, Gunold)	5	–
	Зростання ринку легкої промисловості	Обсяги зросли з 345 до 567 млн дол. (2022-2024)	4	+
Соціальні (S)	Популяризація українського виробництва	Зростання попиту на вишиванки, етнічний стиль	5	+
	Активне використання соціальних мереж	Instagram як основний канал залучення клієнтів (70%)	5	+

Продовження табл.2.4

Технологічні (Т)	Технологічні інновації конкурентів	Використання III стартапом VyshyvAI	3	–
	Доступність ПЗ для диджиталізації	Wilcom, Wings XP підвищують якість та швидкість	4	+

Джерело: складено автором на основі [1; 9; 10; 21; 37; 38; 40; 41; 48]

За результатами PEST-аналізу найбільшу загрозу становить воєнний стан в Україні, який впливає на всі сфери бізнесу. Для ФОП це проявляється у ризиках перебоїв постачання матеріалів, можливій міграції клієнтів, зміні платоспроможного попиту [1; 41]. Позитивним фактором є спрощена система оподаткування (3-тя група ФОП, єдиний податок 5% від доходу), що зменшує податкове навантаження на малий бізнес [40, ст. 292].

Інфляція та коливання валютних курсів призводять до зростання вартості імпортованих ниток та матеріалів [48]. Водночас спостерігається позитивна тенденція зростання ринку легкої промисловості в Україні: за даними аналітичних звітів, обсяги ринку зросли з 345 до 567 млн дол. США за 2022-2024 роки [1].

Найбільші можливості для розвитку бренду "ВеликеНебо" створює популяризація українського виробництва. В Україні спостерігається зростання інтересу до персоналізованих речей, вишиванок, етнічного стилю та кастомізації одягу [37; 48]. Також важливим фактором є активне використання соціальних мереж населенням, що дозволяє підприємству ефективно залучати клієнтів через Instagram (близько 70% замовлень надходить через цей канал) [37].

Загрозою є поява технологічних інновацій у конкурентів, зокрема стартапу Vyshyv AI, який використовує штучний інтелект для генерації дизайнів вишивки на основі текстових описів клієнтів [10]. Позитивним фактором є доступність програмного забезпечення для диджиталізації (Wilcom, Wings XP), яке підвищує якість та швидкість виконання замовлень [19].

Загальний вплив макросередовища є помірно негативним. Найбільшу загрозу становлять воєнний стан та інфляція, найбільші можливості - популяризація українського виробництва та активне використання соціальних мереж.

Ринок машинної вишивки в Україні є фрагментованим та складається переважно з малих підприємств (ФОП) та кількох середніх гравців. За М. Портером, аналіз п'яти сил конкуренції дозволяє визначити позицію підприємства на ринку [42, с. 87-90].

Проведений аналіз показав, що найбільшу загрозу становить високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції (багато дрібних ФОП з низькими бар'єрами входу) та ринкова влада покупців (можливість легко знайти альтернативу). Загроза появи нових конкурентів також є високою, оскільки для входу на ринок достатньо придбати вишивальну машину та програмне забезпечення. Ринкова влада постачальників є середньою, оскільки існує багато постачальників ниток та матеріалів, однак імпортна продукція залежить від курсу валют. Загроза товарів-замінників є низькою, оскільки ручна вишивка значно дорожча та триваліша, а машинна не має прямих аналогів.

Основними конкурентами ФОП "ВеликеНебо" є: міжнародна компанія Abris Art, яка є піонером у виробництві наборів для вишивки бісером в Україні з 2007 року та експортує продукцію в 34 країни світу [24]; стартап Vyshyv AI, який використовує штучний інтелект для генерації дизайнів вишивки [10]; а також численні дрібні ФОП, що працюють у локальних ринках.

Порівняльний аналіз конкурентів наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз конкурентів ФОП "ВеликеНебо"

Критерій	"ВеликеНебо"	Vyshyv AI	Abris Art
Спеціалізація	Машинна вишивка, шеврони	AI-дизайн	Набори для вишивки

Продовження табл. 2.5

Географія	Київ (60%), Україна (40%)	Локальний (Київ)	Глобальний (34 країни)
Цінова політика	Нижча за дрібні замовлення	Середня	Середня
Канали просування	Instagram, YouTube	Сайт, соціальні мережі	Сайт, маркетплейси
Сильні сторони	Гнучкість, індивідуальний підхід, активний SMM	Технологічна інноваційність	Великий асортимент, світова дистрибуція
Слабкі сторони	Відсутність сайту, обмежені потужності [30]	Малий досвід	Не прямий конкурент

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 24; 37; 38]

Порівняльний аналіз показує, що ФОП "ВеликеНебо" має такі конкурентні переваги: гнучкість (швидке реагування на зміни попиту), індивідуальний підхід до кожного клієнта, нижча ціна за дрібносерійні замовлення (до 50 одиниць), активна присутність у соціальних мережах [37]. Недоліками є: відсутність власного сайту, слабка присутність у пошукових системах, обмежені виробничі потужності, відсутність міжнародних продажів.

Для оцінки внутрішнього середовища ФОП "ВеликеНебо" проаналізовано ключові аспекти діяльності: цілі та стратегію, структуру управління, кадри, технології, фінанси, маркетинг [20, с. 112-118; 44, с. 45-48].

Основними цілями діяльності підприємства є: задоволення потреб клієнтів у послугах машинної вишивки, отримання стабільного прибутку, розширення клієнтської бази, зміцнення бренду "ВеликеНебо" на ринку України [37]. Стратегія підприємства є стратегією виживання та зростання малого бізнесу, що базується на гнучкості, індивідуальному підході до кожного клієнта та використанні цифрових каналів просування.

Кадровий склад підприємства налічує 6 осіб [9]. Структура персоналу: керівник - 1 особа; виробничий персонал (вишивальниці) - 3 особи; адміністративно-управлінський персонал (адміністратор/менеджер) - 1 особа; допоміжний персонал (пакувальник-комірник) - 1 особа. Така структура є типовою для малого бізнесу у сфері легкої промисловості [19, с. 112-118].

Маркетингова діяльність ФОП "ВеликеНебо" зосереджена переважно у цифровому просторі. Основним каналом просування є соціальна мережа Instagram, через який надходить близько 70% замовлень [37]. Підприємство веде активну сторінку (*embroidery_ukraine_kyiv*), де регулярно публікуються фото готових робіт, відео процесу вишивки, відгуки клієнтів, проводяться конкурси та розіграші. Використовується таргетована реклама, налаштована на цільову аудиторію (батьки школярів, власники бізнесу, керівники організацій та підрозділів, люди, які цікавляться *handmade*). YouTube-канал містить відео з процесом вишивки, що підвищує довіру потенційних клієнтів та демонструє технологічні можливості підприємства [38].

Система збуту включає пряму комунікацію з клієнтами через месенджери (Instagram Direct, Telegram, Viber), телефоном або електронною поштою. Відправка готових замовлень здійснюється через Нову Пошту [36]. Відсутність власного сайту та присутності на маркетплейсах (Prom.ua, Rozetka, Etsy) є суттєвим недоліком, який обмежує охоплення аудиторії, оскільки значна частина потенційних клієнтів шукає послуги через пошук Google або на торгових майданчиках.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища складено матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6), яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу діяльності ФОП "ВеликеНебо"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Гнучкість та швидкість реагування (оцінка 5/5)	1. Відсутність власного сайту (критично)
2. Індивідуальний підхід до кожного клієнта	2. Відсутність присутності на маркетплейсах
3. Активна присутність у соціальних мережах	3. Обмежені виробничі потужності
4. Висока якість вишивки	4. Сезонність попиту
5. Лояльна клієнтська база	5. Слабке SEO-просування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання популярності українського виробництва	1. Воєнний стан та пов'язані ризики
2. Вихід на міжнародні ринки через Etsy	2. Зростання цін на імпортовані матеріали
3. Автоматизація обліку клієнтів (CRM)	3. Поява нових конкурентів
4. Створення сайту-візитки	4. Демпінг з боку великих гравців
5. SEO-просування та Google My Business	5. Технічні ризики (поломка обладнання)

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз діяльності ФОП "ВеликеНебо" дозволив виявити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток підприємства.

Серед сильних сторін найбільш значущими є гнучкість та швидкість реагування на зміни попиту, індивідуальний підхід до кожного клієнта, а також активна присутність у соціальних мережах, що забезпечує стабільний потік замовлень.

Основними слабкими сторонами є відсутність власного веб-сайту та присутності на маркетплейсах, обмежені виробничі потужності та слабе SEO-просування. Ці недоліки суттєво звужують клієнтську базу та знижують впізнаваність бренду.

Найперспективнішими можливостями для розвитку є зростання популярності українського виробництва, вихід на міжнародні ринки через платформу Etsy, автоматизація обліку клієнтів за допомогою CRM, а також створення сайту-візитки та SEO-просування.

Найбільш суттєвими загрозами є воєнний стан та пов'язані з ним ризики перебоїв постачання, зростання цін на імпортовані матеріали, поява нових конкурентів та демпінг з боку великих гравців.

Таким чином, проведена діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища дозволила виявити ключові проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо". Основним стратегічним напрямом подальшого розвитку є цифровізація маркетингу: створення сайту-візитки, вихід на маркетплейс Etsy, впровадження CRM-системи, SEO-просування та реєстрація в Google My Business. Реалізація цих заходів дозволить усунути критичні слабкі сторони та використати наявні ринкові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Результати аналізу конкурентоспроможності бренду "ВеликеНебо" та ідентифікація ключових проблем

На основі проведених у попередніх підрозділах досліджень (аналізу фінансово-економічних показників, PEST-аналізу, аналізу конкурентного середовища, SWOT-аналізу) у даному підрозділі здійснено інтегральну оцінку конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо" та ідентифіковано ключові проблеми, що стримують її підвищення.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності ФОП використано метод багатокутника (радар) конкурентоспроможності. Як зазначає І.І. Мазур, цей метод є особливо ефективним для малих підприємств, оскільки дозволяє

візуалізувати конкурентні позиції за кількома критеріями та не потребує складних статистичних розрахунків [34, с. 89-92].

Оцінювання проведено за вісьмома критеріями, кожен з яких оцінено за 5-бальною шкалою (1 - дуже погано, 2 - погано, 3 - задовільно, 4 - добре, 5 - відмінно). Вибір критеріїв ґрунтується на теоретичних підходах, розглянутих у першому розділі [5; 16; 42], а також на специфіці діяльності підприємства у сфері машинної вишивки. Порівняльний аналіз проведено з двома основними конкурентами: міжнародною компанією Abris Art [24] та технологічним стартапом Vyshyv AI [10].

Результати оцінювання наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності (за 5-бальною шкалою)

Критерій	"ВеликеНебо"	Vyshyv AI	Abris Art
Гнучкість	5	4	2
Ціна	4	3	3
Якість	4	3	5
Швидкість	4	4	3
Сервіс	4	4	4
Впізнаваність бренду	2	2	5
Канали просування	3	3	5
Асортимент	3	2	5
Інтегральний бал	3,6	2,95	4,10
Місце	2	3	1

Джерело: розраховано автором на основі [9; 10; 24; 34; 37; 38]

За результатами розрахунків ФОП "ВеликеНебо" набрав 3,60 бала, посівши друге місце. Abris Art отримав 4,10 бала (перше місце), Vyshyv AI - 2,95 бала (третє місце). Відставання від лідера становить 0,50 бала, що є

суттєвим, але не критичним.

Аналіз за окремими критеріями показує, що найсильнішими позиціями бренду "ВеликеНебо" є гнучкість (5 балів) - здатність швидко реагувати на зміни попиту та виконувати індивідуальні замовлення; ціна (4 бали) - нижча вартість дрібносерійних замовлень порівняно з конкурентами; якість (4 бали) - високий рівень виконання вишивки; швидкість (4 бали) - оперативне виконання замовлень.

Найслабшими позиціями є впізнаваність бренду (2 бали) - бренд недостатньо відомий за межами Києва та Instagram-аудиторії; канали просування (3 бали) - відсутність власного сайту та присутності на маркетплейсах; асортимент (3 бали) - обмежений перелік готових виробів порівняно з великими гравцями.

Для досягнення першого місця та підвищення інтегрального бала до рівня 4,0-4,5 необхідно насамперед працювати над двома найслабшими критеріями: впізнаваністю бренду (з 2 до 4 балів) та каналами просування (з 3 до 4-5 балів). Як зазначає Д.М. Векслер, для малих підприємств критичним є розширення каналів комунікації з клієнтами та підвищення впізнаваності бренду, оскільки це безпосередньо впливає на обсяг продажів [7, с. 165-175].

На основі проведеного аналізу (фінансово-економічних показників, PEST-аналізу, SWOT-аналізу, інтегральної оцінки конкурентоспроможності) виявлено наступні ключові проблеми, що стримують підвищення конкурентоспроможності бренду "ВеликеНебо":

1. Відсутність власного веб-сайту. Як показав аналіз, значна частина потенційних клієнтів шукає послуги через пошукові системи Google, але не знаходить підприємства. Відсутність сайту також знижує довіру до бренду, оскільки для багатьох клієнтів наявність сайту є ознакою легітимності та серйозності бізнесу [8, с. 327-333].

2. Вузькість каналів просування. 70% замовлень надходить лише через

Instagram [37], що створює високу залежність від одного каналу. У разі блокування або зміни алгоритмів Instagram підприємство може втратити основний потік клієнтів. Крім того, відсутність присутності на маркетплейсах (Etsy, Prom.ua, Rozetka) унеможлиблює вихід на нові ринки та обмежує охоплення аудиторії.

3. Слабке SEO-просування. Підприємство важко знайти через пошукові системи. За даними досліджень, повністю заповнені профілі Google My Business отримують на 42% більше запитів на прокладання маршруту та на 35% більше кліків на веб-сайт [51]. Відсутність реєстрації в Google My Business та локальних каталогах знижує локальну видимість бізнесу.

4. Обмежені виробничі потужності. Наявна кількість вишивальних машин (одно- та багатоголовкові) не дозволяє приймати великі об'ємні серійні замовлення. Це обмежує можливості для масштабування бізнесу та участі у великих тендерах.

5. Відсутність програми лояльності та CRM. Частка повторних звернень у B2C-сегменті становить лише 20-30%, що є низьким показником для сфери послуг. Відсутність систематизованого обліку клієнтів унеможлиблює персоналізовані комунікації та повторні продажі.

6. Сезонність попиту. Як показав аналіз, попит на вишивку має яскраво виражений сезонний характер: пік припадає на травень-червень (випускні в школах) та грудень-січень (новорічні свята). У міжсезоння спостерігається спад замовлень, що призводить до нерівномірного завантаження виробничих потужностей.

На основі виявлених ключових проблем побудовано "дерево проблем" (рис. 2.1), яке дозволяє структурувати причинно-наслідкові зв'язки та визначити пріоритетні напрями вирішення.

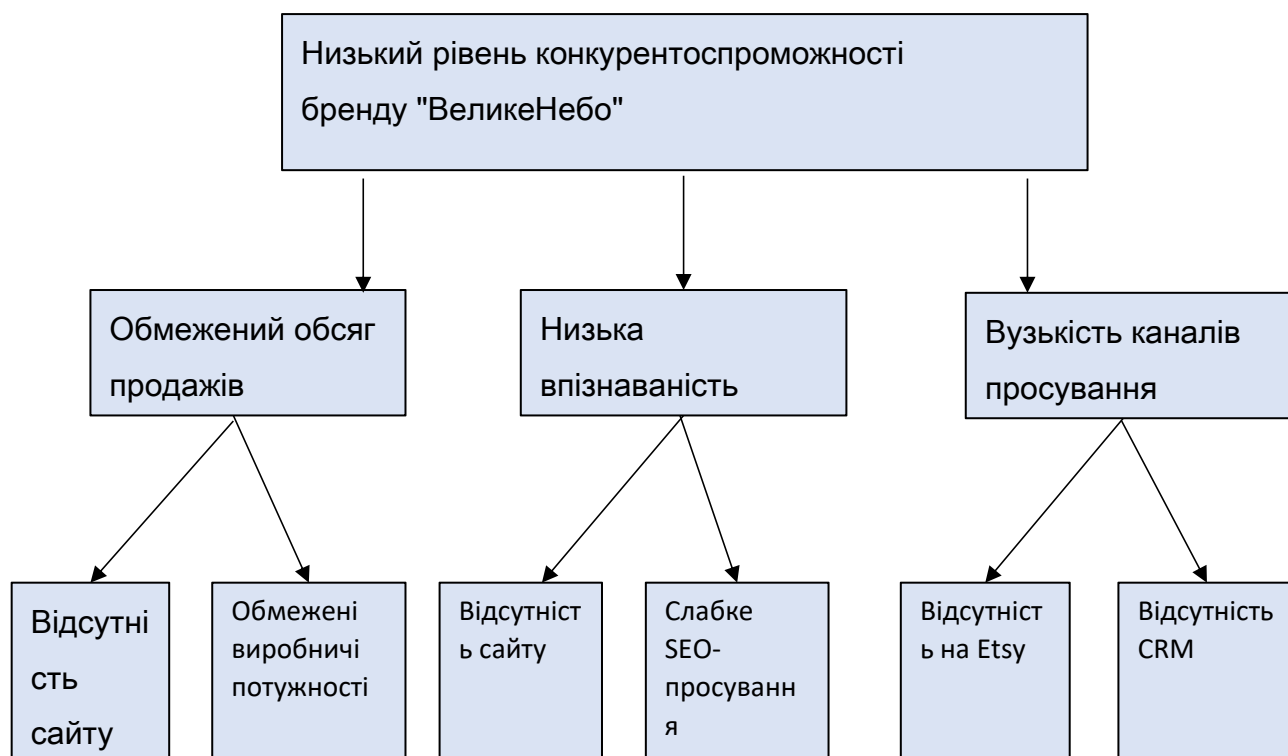


Рис. 2.1. Дерево проблем для вирішення пріоритетних проблем підвищення конкурентоспроможності бренду "ВеликеНебо"

На основі проведеного аналізу та ідентифікованих проблем визначено шляхи вирішення:

- Цифровізація маркетингу: створення сайту-візитки з онлайн-калькулятором вартості замовлення; вихід на міжнародний маркетплейс Etsy; SEO-просування та реєстрація в Google My Business.
- Автоматизація обліку клієнтів: впровадження безкоштовної CRM-системи (HubSpot CRM або KeerpinCRM) для систематизації клієнтської бази та персоналізованих комунікацій.
- Підвищення лояльності клієнтів: розробка та впровадження програми лояльності (накопичувальні знижки, реферальна програма) для збільшення частки повторних звернень.
- Оптимізація виробничих потужностей: планування графіків роботи з урахуванням сезонності попиту, пошук можливостей для аутсорсингу

частини замовлень у пікові періоди.

Таким чином, проведений аналіз конкурентоспроможності бренду "ВеликеНебо" дозволив виявити, що підприємство має добрі конкурентні позиції на ринку (3,60 бала), поступаючись лише міжнародному гравцю Abris Art (4,10 бала). Основними резервами підвищення конкурентоспроможності є цифровізація маркетингу (створення сайту, вихід на Etsy, SEO-просування) та впровадження програми лояльності. Реалізація цих заходів дозволить підприємству збільшити інтегральний бал до 4,0-4,5 та вийти на перше місце в сегменті дрібносерійних замовлень з машинної вишивки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження діяльності ФОП "ВеликеНебо" у сфері машинної вишивки та оздоблення текстильних виробів. На основі аналізу фінансово-економічних показників, діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки конкурентоспроможності та ідентифікації ключових проблем було з'ясовано, що ФОП "ВеликеНебо" є суб'єктом малого підприємництва, зареєстрованим у місті Києві. Основним видом діяльності є оздоблення текстильних виробів (КВЕД 13.30). Підприємство має лінійну організаційну структуру управління, чисельність персоналу становить 6 осіб: керівник, три вишивальниці, адміністратор та пакувальник-комірник [9; 44]. Бренд "ВеликеНебо" активно представлений у соціальних мережах (Instagram, YouTube), що є основним каналом комунікації з клієнтами [37; 38].

За період 2023-2025 років підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників. Кількість замовлень зросла на 41,7% (з 2 400 до 3 400 одиниць), середній чек підвищився на 20,5% (з 220 до 265 грн.), річний дохід збільшився на 70,6% (з 528 до 901 тис. грн.). Чистий прибуток зріс на 50% (з 100 до 150 тис. грн.), а продуктивність праці - на 42,2% (з 105,6 до 150,2 тис. грн. на одного працівника). Розрахунок точки беззбитковості показав, що підприємство працює прибутково із запасом фінансової міцності 35,3%, що є добрим показником для малого бізнесу у сфері послуг [11; 16; 34].

Макросередовище має помірно негативний вплив на діяльність підприємства. Найбільшу загрозу становлять воєнний стан (ризики перебоїв постачання, міграція клієнтів) та інфляція (зростання цін на імпортні матеріали). Найбільші можливості створюють популяризація українського виробництва, зростання попиту на кастомізовані вироби та активне використання соціальних мереж населенням [1; 10; 40; 41; 48].

Ринок машинної вишивки в Україні є фрагментованим з високим рівнем

конкуренції. Основними конкурентами бренду "ВеликеНебо" є міжнародна компанія Abris Art (глобальна дистрибуція, широкий асортимент) та технологічний стартап VyshyvAI (AI-генерація дизайнів) [10; 24]. Конкурентними перевагами бренду є гнучкість, індивідуальний підхід, нижчі ціни на дрібносерійні замовлення та активна присутність у соціальних мережах.

До сильних сторін підприємства належать: гнучкість та швидкість реагування, індивідуальний підхід до клієнта, активний SMM, висока якість вишивки, лояльна клієнтська база. Слабкими сторонами є: відсутність власного веб-сайту та присутності на маркетплейсах, обмежені виробничі потужності, сезонність попиту, слабе SEO-просування. Можливості: зростання популярності українського виробництва, вихід на Etsy, автоматизація обліку клієнтів (CRM), створення сайту-візитки, SEO-просування. Загрози: воєнний стан, зростання цін на імпортовані матеріали, поява нових конкурентів, демпінг з боку великих гравців, технічні ризики [7; 16; 47].

За методом багатокутника (оцінка за вісьмома критеріями за 5-бальною шкалою) ФОП "ВеликеНебо" набрав 3,60 бала, посівши друге місце після Abris Art (4,10 бала) та випереджаючи Vyshyv AI (2,95 бала). Найсильнішими позиціями є гнучкість (5 балів), ціна (4 бали), якість (4 бали) та швидкість (4 бали). Найслабшими - впізнаваність бренду (2 бали), канали просування (3 бали) та асортимент (3 бали) [34].

Ключові проблеми, що стримують підвищення конкурентоспроможності: відсутність власного веб-сайту; вузькість каналів просування (70% замовлень через Instagram); слабе SEO-просування; обмежені виробничі потужності; відсутність програми лояльності та CRM; сезонність попиту. Для вирішення цих проблем визначено наступні напрями: цифровізація маркетингу (сайт, Etsy, SEO, Google My Business); автоматизація обліку клієнтів (впровадження CRM); підвищення лояльності клієнтів (програма лояльності); оптимізація

виробничих потужностей з урахуванням сезонності.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ФОП "ВеликеНебо" є фінансово стійким, рентабельним підприємством із позитивною динамікою основних показників. Основним резервом подальшого зростання є цифровізація маркетингу, що дозволить усунути критичні слабкі сторони та використати наявні ринкові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП "ВЕЛИКЕНЕБО" ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо"

На основі проведеного аналізу (фінансово-економічних показників, PEST-аналізу, SWOT-аналізу, інтегральної оцінки конкурентоспроможності) та ідентифікованих ключових проблем розроблено п'ять практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо".

Вибір заходів ґрунтується на теоретичних положеннях, розглянутих у першому розділі, зокрема на стратегіях диференціації та фокусування, які є найбільш ефективними для малих підприємств у сфері послуг [41, с. 138-144; 42, с. 120-125]. Усі запропоновані заходи є практично реалізованими, не потребують значних капіталовкладень та мають короткий термін окупності.

Захід 1. Створення сайту-візитки з онлайн-калькулятором вартості замовлення.

Як показав аналіз, однією з найслабших сторін бренду "ВеликеНебо" є відсутність власного веб-сайту. Це обмежує охоплення аудиторії, знижує довіру потенційних клієнтів та унеможлиблює появу підприємства в пошукових системах [8, с. 327-333; 37]. Для реалізації потрібно створити сайт-візитку з наступними сторінками: головна сторінка з описом послуг та перевагами; портфоліо з фотографіями виконаних робіт (згрупованими за категоріями: шеврони, логотипи, кастомізація одягу, текстиль для дому); сторінка з цінами та онлайн-калькулятором вартості; сторінка з контактами та формою зворотного зв'язку; сторінка з відгуками клієнтів.

Особливу увагу слід приділити онлайн-калькулятору вартості, який

дозволить клієнту самостійно обрати розмір вишивки, кількість кольорів, тип тканини та миттєво отримати вартість замовлення. Це зменшить навантаження на адміністратора на 20-30%, оскільки значна частина типових запитів буде автоматизована [34, с. 89-92].

Рекомендується використовувати конструктори сайтів (Tilda, Wix, WordPress) з готовими шаблонами для малого бізнесу. Орієнтовна вартість створення сайту становить 5 000 грн. (включаючи хостинг на рік та домен).

Це дозволить збільшити кількість замовлень на 5-10% за рахунок додаткового каналу залучення клієнтів (пошукові системи, прямі візити), підвищення довіри до бренду, зменшення навантаження на адміністратора.

Захід 2. Вихід на міжнародний маркетплейс Etsy.

Як зазначає А. Лихачевська, для підприємств, що працюють у сфері handmade та кастомізованих виробів, вихід на міжнародні маркетплейси є одним із найефективніших способів масштабування бізнесу [36, с. 146-149]. Аналіз показав, що бренд "ВеликеНебо" не представлений на жодному маркетплейсі, що є суттєвим недоліком. Тому пропонується створити магазин на міжнародному маркетплейсі Etsy - найбільшій платформі для продажу handmade-продукції з аудиторією понад 90 мільйонів активних покупців у всьому світі. Українська вишивка традиційно користується високим попитом у США, Канаді, Великій Британії, Німеччині, Польщі.

Реєстрація магазину безкоштовно, але потребує верифікації; переклад описів товарів англійською мовою з використанням ключових слів (embroidery, custom patch, logo embroidery); налаштування міжнародної доставки через Укрпошту (міжнародне відправлення) або Нову Пошту (сервіс "Нова Пошта - міжнародна") [36]; додавання початкового асортименту із 10-20 позицій (найбільш ходові шеврони, нашивки, вишиті картини). Орієнтовна вартість реалізації - 3 000 грн. (включаючи фотосесію товарів, переклад, комісії за розміщення). Вихід на міжнародні ринки дасть додаткові 300-500 замовлень на

рік, збільшення річного доходу на 50-70 тис. грн., підвищення впізнаваності бренду за межами України.

Захід 3. Впровадження програми лояльності для клієнтів.

Аналіз показав, що частка повторних звернень у B2C-сегменті становить лише 20-30%, що є низьким показником для сфери послуг. Як зазначає М.В. Полухович, програми лояльності є ефективним інструментом підвищення повторних продажів та зміцнення зв'язків з клієнтами [41, с. 138-144].

Потрібно запровадити систему накопичувальних знижок для B2C-сегменту: друге замовлення - знижка 5%, п'яте замовлення - знижка 10%, десяте замовлення - знижка 15%. Для B2B-сегменту - систему бонусів за обсяг: безкоштовна доставка при замовленні від 2 000 грн, додатковий подарунок (наприклад, вишитий шеврон) при замовленні від 5 000 грн. Також пропонується запровадити реферальну програму: клієнт, який привів друга, отримує знижку 10% на наступне замовлення, а новий клієнт - знижку 5% на перше замовлення. Це дозволить збільшити клієнтську базу без додаткових витрат на рекламу [5, с. 234-240]. Програма реалізується через ручне відстеження або безкоштовні інструменти.

Впровадження програми лояльності підвищить частку повторних звернень у B2C-сегменті з 20-30% до 40-50%, що додатково принесе 10-15 тис. грн. доходу на рік, збільшення клієнтської бази через реферальну програму.

Захід 4. Впровадження CRM для автоматизації обліку клієнтів.

Як показав аналіз, на підприємстві відсутня система автоматизованого обліку клієнтів, що ускладнює персоналізовані комунікації та повторні продажі. Впровадження CRM-системи дозволить вирішити цю проблему.

Пропонується використання безкоштовних CRM-систем: HubSpot CRM (до 1 мільйона контактів безкоштовно) або KeepinCRM (українська CRM з безкоштовним тарифом для малого бізнесу) [25]. CRM-система дозволяє зберігати історію всіх замовлень та комунікацій з клієнтом, автоматично

нагадувати адміністратору про необхідність зв'язатися з клієнтом (наприклад, через місяць після замовлення - запропонувати знижку), сегментувати клієнтів за сумою замовлень, частотою звернень, категорією товарів, формувати автоматичні звіти про діяльність (кількість нових клієнтів, середній чек, повторні звернення). Інвестиції не потрібні (використання безкоштовних версій CRM). Економія часу адміністратора (до 5 годин на місяць) дозволить йому зосередитися на залученні нових клієнтів, підвищить ефективність роботи з наявною клієнтською базою; збільшення частки повторних продажів.

Захід 5. SEO-просування та реєстрація в Google My Business.

Аналіз показав, що підприємство має слабе SEO-просування та не зареєстроване в Google My Business, що знижує його локальну видимість. За даними досліджень, повністю заповнені профілі Google My Business отримують на 42% більше запитів на прокладання маршруту та на 35% більше кліків на веб-сайт [51].

Реєстрація та повне заповнення картки Google My Business безкоштовно: додавання фотографій робіт, контактів, годин роботи, відповіді на відгуки; оптимізація контенту в Instagram під пошукові запити (додавання в описи ключових слів: "вишивка на замовлення Київ", "шеvronи для школи", "машинна вишивка ціна"); реєстрація підприємства у місцевих каталогах (2GIS, довідники, карти). Орієнтовна вартість реалізації - 2 000 грн. (оплата послуг SEO-спеціаліста або часу на самостійне налаштування).

Це збільшить кількість замовлень через пошукові системи з 5% до 15-20%, що додатково принесе 15-20 тис. грн. доходу на рік; підвищить локальну видимість бізнесу.

Зведену інформацію про всі запропоновані заходи, їх обґрунтування, необхідні інвестиції та очікуваний ефект наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо"

№	Захід	Обґрунтування	Інвестиції, грн	Очікуваний ефект
1	Створення сайту-візитки + онлайн-калькулятор	Відсутність сайту (слабка сторона), обмеження охоплення аудиторії	5 000	Збільшення замовлень на 5-10%, зменшення навантаження на адміністратора
2	Вихід на маркетплейс Etsy	Відсутність присутності на маркетплейсах, вихід на міжнародні ринки	3 000	Додаткові 300-500 замовлень/рік, дохід +50-70 тис. грн.
3	Програма лояльності	Низька частка повторних звернень (20-30%)	0	Підвищення повторних продажів до 40-50%, дохід +10-15 тис. грн/рік
4	Впровадження CRM	Відсутність систематизованого обліку клієнтів	0	Економія часу адміністратора (до 5 год/міс), підвищення ефективності
5	SEO + Google My Business	Слабке SEO-просування, низька локальна видимість	2 000	Збільшення замовлень через пошук з 5% до 15-20%, дохід +15-20 тис. грн/рік
	Разом		10 000	Додатковий дохід 90-115 тис. грн/рік

Джерело: розраховано автором

Таким чином, запропоновані п'ять заходів спрямовані на усунення ключових слабких сторін, виявлених у результаті SWOT-аналізу, та використання наявних ринкових можливостей. Загальні одноразові інвестиції для впровадження всіх заходів становлять 10 000 грн. Очікуваний додатковий річний дохід - від 90 до 115 тис. грн., що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Як зазначає І. Ансофф, будь-які стратегічні зміни на підприємстві потребують економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити доцільність інвестицій та очікуваний результат [4, с. 78-85].

Оцінка ефективності запропонованих заходів проводиться за наступними показниками: додатковий річний дохід, додатковий чистий прибуток, термін окупності інвестицій, зміна запасу фінансової міцності. Розрахунки виконано на основі даних про діяльність ФОП "ВеликеНебо" за 2025 рік (табл. 2.1) та прогнозних оцінок ефекту від впровадження кожного заходу.

Зведені результати розрахунку економічної ефективності всіх запропонованих заходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

№	Захід	Інвестиції, грн	Додатковий річний дохід, грн	Термін окупності, міс.
1	Сайт-візитка + онлайн-калькулятор	5 000	45 050	1,3
2	Вихід на Etsy	3 000	260 000	0,14
3	Програма лояльності	0	54 060	миттєво
4	Впровадження CRM	0	5 625	миттєво
5	SEO + Google My Business	2 000	90 100	0,27
	Разом	10 000	454 835	0,26

Джерело: розраховано автором

Загальні одноразові інвестиції для впровадження всіх п'яти заходів становлять 10 000 грн. Очікуваний додатковий річний дохід - 454 835 грн.

Середньомісячний додатковий дохід - 37 903 грн. Термін окупності інвестицій - 0,26 місяця (близько 8 днів), що є дуже високим показником ефективності.

На основі розрахованих додаткових доходів від впровадження заходів складено прогноз основних фінансових показників діяльності ФОП "ВеликеНебо" на 2026 рік (табл. 3.3). При розрахунках враховано, що частина заходів (програма лояльності, CRM) не потребують додаткових постійних витрат, а для роботи на Etsy передбачено комісію платформи (прийmemo 10% від додаткового доходу).

Таблиця 3.3

Прогноз основних показників діяльності ФОП "ВеликеНебо" на 2026 рік (при впровадженні заходів)

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	Δ, %
Кількість замовлень, шт/рік	3 400	4 114	+21,0
Річний дохід, тис. грн.	901,0	1 355,8	+50,5
Постійні витрати, тис. грн/рік	420	432	+2,9
Змінні витрати на 1 зам., грн.	74	74	0
Собівартість річного обсягу, тис. грн.	251,6	304,4	+21,0
Валовий прибуток, тис. грн.	649,4	1 051,4	+61,9
Податки та ЄСВ (5% + 1,5% + фікс.), тис. грн.	80,6	120,0	+48,9
Чистий прибуток, тис. грн.	150,0	250,0	+66,7
Чиста рентабельність, %	16,6	18,4	+1,8 п.п.
Точка беззбитковості, зам./міс.	183	178	-2,7
Запас фінансової міцності, %	35,3	46,2	+10,9 п.п.

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши прогнозні показники, можемо бачити, що кількість замовлень зросте на 21,0% - з 3 400 до 4 114 на рік. Це зростання забезпечується за рахунок виходу на Etsy (додаткові 400 замовлень),

покращення SEO-просування (додаткові 340 замовлень), створення сайту (додаткові 170 замовлень) та програми лояльності (додаткові 204 замовлення). Річний дохід зростає на 50,5% - з 901,0 тис. грн. до 1 355,8 тис. грн. Випереджальне зростання доходу порівняно з кількістю замовлень пояснюється вищим середнім чеком на Etsy (650 грн. проти 265 грн. на внутрішньому ринку). Постійні витрати збільшуються незначно - на 12 тис. грн. на рік (хостинг сайту, комісії Etsy, додаткові витрати на SEO). Змінні витрати на одне замовлення залишаються на рівні 74 грн. Чистий прибуток зростає на 66,7% - з 150,0 тис. грн. до 250,0 тис. грн. Чиста рентабельність підвищиться з 16,6% до 18,4% завдяки ефекту масштабу та вищій маржинальності міжнародних продажів. Точка беззбитковості знизиться з 183 до 178 замовлень на місяць, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. Запас фінансової міцності зростає з 35,3% до 46,2%, що є дуже добрим показником для малого бізнесу [34, с. 89-92].

Після впровадження запропонованих заходів очікується покращення інтегральної оцінки конкурентоспроможності за методом багатокутника (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз зміни інтегральної оцінки конкурентоспроможності

Критерій	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Гнучкість	5	5	0
Ціна	4	4	0
Якість	4	4	0
Швидкість	4	4	0
Сервіс	4	5	+1
Впізнаваність бренду	2	4	+2
Канали просування	3	5	+2

Продовження табл.3.4

Асортимент	3	4	+1
Інтегральний бал	3,60	4,38	+0,78

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, після впровадження заходів очікується покращення сервісу (з 4 до 5 балів за рахунок CRM та програми лояльності), впізнаваності бренду (з 2 до 4 балів за рахунок сайту, Etsy та SEO), каналів просування (з 3 до 5 балів за рахунок появи сайту, присутності на Etsy та покращення SEO), асортименту (з 3 до 4 балів за рахунок розширення пропозиції на Etsy). Інтегральний бал зростає з 3,60 до 4,38 і це дозволить бренду "ВеликеНебо" вийти на перше місце в сегменті дрібносерійних замовлень з машинної вишивки, випереджаючи Abris Art (4,10 бала).

Таким чином, проведена оцінка економічної ефективності підтверджує доцільність впровадження всіх п'яти запропонованих заходів. Загальні інвестиції становлять 10 000 грн., очікуваний додатковий річний дохід - 454 835 грн., термін окупності - близько 8 днів. Прогнозоване зростання чистого прибутку на 66,7% (до 250 тис. грн.) та підвищення інтегральної оцінки конкурентоспроможності з 3,60 до 4,38 бала свідчать про високу ефективність розроблених рекомендацій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо" та здійснено оцінку їх економічної ефективності.

Розроблено п'ять практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які спрямовані на усунення ключових слабких сторін, виявлених у результаті SWOT-аналізу (відсутність сайту, вузькість каналів просування, слабе SEO, відсутність програми лояльності та CRM), та використання наявних ринкових можливостей (зростання популярності українського виробництва, вихід на міжнародні ринки) [4; 5; 16; 34; 42; 47]. До розроблених заходів належать: створення сайту-візитки з онлайн-калькулятором вартості замовлення; вихід на міжнародний маркетплейс Etsy; впровадження програми лояльності для клієнтів; впровадження CRM для автоматизації обліку клієнтів; SEO-просування та реєстрація в Google My Business.

Визначено інвестиційні витрати на реалізацію кожного заходу. Загальні одноразові інвестиції для впровадження всіх п'яти заходів становлять 10 000 грн. Найбільш витратним є створення сайту-візитки (5 000 грн.), менш витратними - вихід на Etsy (3 000 грн) та SEO-просування (2 000 грн). Два заходи (програма лояльності та впровадження CRM) не потребують фінансових інвестицій, оскільки реалізуються за допомогою безкоштовних інструментів [25].

Здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Розрахунки показали, що найбільший додатковий річний дохід забезпечує вихід на Etsy (260 000 грн.), найменший - впровадження CRM (5 625 грн.). Додатковий річний дохід від впровадження всіх заходів становить 454 835 грн. Термін окупності інвестицій становить близько 0,26 місяця (8 днів), що є дуже

високим показником ефективності. Усі заходи мають короткий термін окупності: сайт - 1,3 місяця, Etsy - 0,14 місяця, SEO - 0,27 місяця [8; 10; 51].

Складено прогноз основних фінансових показників діяльності ФОП "ВеликеНебо" на 2026 рік при впровадженні запропонованих заходів. Прогнозується зростання кількості замовлень на 21,0% (з 3 400 до 4 114 на рік), річного доходу - на 50,5% (з 901,0 тис. грн. до 1 355,8 тис. грн.), чистого прибутку - на 66,7% (з 150,0 тис. грн. до 250,0 тис. грн.). Чиста рентабельність підвищиться з 16,6% до 18,4%, запас фінансової міцності зросте з 35,3% до 46,2%, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства [34].

Також розраховано прогнозну зміну інтегральної оцінки конкурентоспроможності за методом багатокутника. Після впровадження заходів очікується покращення сервісу (з 4 до 5 балів), впізнаваності бренду (з 2 до 4 балів), каналів просування (з 3 до 5 балів), асортименту (з 3 до 4 балів). Завдяки тому, що зросте інтегральний бал з 3,60 до 4,38 - це дозволить бренду "ВеликеНебо" вийти на перше місце в сегменті дрібносерійних замовлень з машинної вишивки, випереджаючи основного конкурента Abris Art (4,10 бала) [10; 24; 34].

Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, мають короткий термін окупності (8 днів) та забезпечують значне зростання основних фінансових показників (приріст чистого прибутку на 66,7%) та інтегральної конкурентоспроможності (з 3,60 до 4,38 бала). Реалізація цих заходів дозволить ФОП "ВеликеНебо" усунути критичні слабкі сторони, використати наявні ринкові можливості та значно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку машинної вишивки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено науково-практичне завдання - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємства на прикладі ФОП "ВеликеНебо" у сфері машинної вишивки та оздоблення текстильних виробів.

Конкурентоспроможність підприємства є складною, багатоаспектною економічною категорією, що відображає здатність підприємства створювати, виробляти та реалізовувати товари або послуги, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари або послуги конкурентів, в умовах конкретного ринку та у визначений проміжок часу. Фактори впливу на конкурентоспроможність поділяються на внутрішні (якість, ціна, менеджмент, маркетинг, персонал) та зовнішні (стан економіки, конкуренція, попит, технології). Для малих підприємств ключовими факторами є гнучкість, швидкість адаптації та індивідуальний підхід до клієнта.

Методи оцінки конкурентоспроможності включають матричні методи (БКГ, МакКінсі), методи на основі теорії конкурентних переваг (модель Портера, SPACE-аналіз), методи на основі теорії ефективної конкуренції та комплексні (інтегральні) методи. Для малих підприємств сфери послуг найбільш доцільним є використання методу багатокутника, який дозволяє візуалізувати конкурентні позиції за кількома критеріями та не потребує складних статистичних розрахунків. Найбільш ефективними конкурентними стратегіями для малих підприємств є стратегія диференціації (створення унікальної пропозиції) та стратегія фокусування (концентрація на вузькому сегменті ринку).

ФОП "ВеликеНебо" є суб'єктом малого підприємництва, зареєстрованим у місті Києві. Основним видом діяльності є оздоблення текстильних виробів

(КВЕД 13.30). Організаційна структура - лінійна, чисельність персоналу - 6 осіб [9; 44]. Бренд активно представлений у соціальних мережах (Instagram, YouTube), що є основним каналом комунікації з клієнтами (70% замовлень) [37; 38].

За період 2023-2025 років підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників: кількість замовлень зросла на 41,7% (з 2 400 до 3 400 одиниць), річний дохід - на 70,6% (з 528 до 901 тис. грн.), чистий прибуток - на 50% (з 100 до 150 тис. грн.). Запас фінансової міцності становить 35,3%, що є добрим показником для малого бізнесу.

PEST-аналіз показав, що макросередовище має помірно негативний вплив. Найбільшу загрозу становлять воєнний стан та інфляція, найбільші можливості - популяризація українського виробництва та активне використання соціальних мереж. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (гнучкість, індивідуальний підхід, активний SMM, висока якість) та слабкі сторони (відсутність сайту, обмежені канали просування, слабе SEO, відсутність програми лояльності та CRM).

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності за методом багатокутника показала, що ФОП "ВеликеНебо" набрав 3,60 бала, посівши друге місце після Abris Art (4,10 бала). Найсильнішими позиціями є гнучкість (5 балів), ціна, якість та швидкість (по 4 бали). Найслабшими - впізнаваність бренду (2 бали), канали просування (3 бали) та асортимент (3 бали).

Розроблені практичні рекомендації та їх економічне обґрунтування.

На основі проведеного аналізу розроблено п'ять практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП "ВеликеНебо":

- Створення сайту-візитки з онлайн-калькулятором вартості замовлення. Інвестиції - 5 000 грн. Очікуваний додатковий річний дохід - 45 050 грн. Термін окупності - 1,3 місяця.

- Вихід на міжнародний маркетплейс Etsy. Інвестиції - 3 000 грн. Очікуваний додатковий річний дохід - 260 000 грн. Термін окупності - 0,14 місяця.

- Впровадження програми лояльності. Інвестиції не потрібні. Очікуваний додатковий річний дохід - 54 060 грн. Окупність миттєва.

- Впровадження CRM для автоматизації обліку клієнтів. Інвестиції також не потрібні. Очікуваний додатковий річний дохід - 5 625 грн. Окупність миттєва.

- SEO-просування та реєстрація в Google My Business. Інвестиції - 2 000 грн. Очікуваний додатковий річний дохід - 90 100 грн. Термін окупності - 0,27 місяця.

Загальні одноразові інвестиції для впровадження всіх заходів становлять 10 000 грн. Очікуваний додатковий річний дохід - 454 835 грн. Термін окупності - близько 8 днів.

За умови впровадження розроблених рекомендацій прогнозується суттєве підвищення ефективності діяльності бренду "ВеликеНебо". Очікується зростання кількості замовлень на 21,0% (до 4 114 на рік), річного доходу - на 50,5% (до 1 355,8 тис. грн.), чистого прибутку - на 66,7% (до 250 тис. грн.). Запас фінансової міцності зросте з 35,3% до 45,0%, що свідчитиме про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження переконливо свідчать, що навіть у складних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високої конкуренції мале підприємство, яке працює у сфері послуг, має реальні перспективи не лише для виживання, але й для активного розвитку та зростання. Запропоновані заходи, що ґрунтуються на цифровізації маркетингових процесів, використанні сучасних онлайн-інструментів (сайт, Etsy, CRM, SEO) та підвищенні лояльності клієнтів, здатні за мінімальних інвестицій (10 000 грн) забезпечити значний економічний ефект (додатковий

річний дохід 454 835 грн, зростання чистого прибутку на 66,7%). Впровадження цих рекомендацій дозволить бренду "ВеликеНебо" зміцнити свої конкурентні позиції, вийти на міжнародні ринки та стати лідером у своєму сегменті, що вкотре підтверджує: для успішного бізнесу немає непереборних перешкод - є лише завдання, які потребують правильних стратегічних рішень та їх своєчасної реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку промислового швейного обладнання в Україні. 2025 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-shvejnogo-oborudovaniya-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 19.04.2026).
2. Ансофф І. Стратегічне управління : підручник / пер. з англ. Київ : КНЕУ, 2019. 344 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 612 с.
4. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції "конкурентоспроможність підприємства". Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
5. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Technology Audit and Production Reserves. 2015. № 4/2(24). С. 29–33. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47269>
6. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. та ін. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М.П. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
7. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки". 2019. № 4. Т. 1. С. 165-175.
8. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 327–333. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>
9. Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : ФОП Кондратюк Любов Сергіївна. № 470811205878. 09.12.2022.

10. Вишиванки в стилі III: як стартап Vyshyv AI хоче адаптувати традиційну українську вишивку під потреби "цифрового суспільства". dev.ua. URL: <https://dev.ua/news/vyshyvanky-v-styli-shi-iak-startap-vyshyvai-khoche-adaptuvaty-tradytsiinu-ukrainsku-vyshyvku-pid-potreby-tsyfrovoho-suspilstva-1729011155> (дата звернення: 19.04.2026).
11. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
12. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. ECONOMICS: time realities. 2023. № 4(68). С. 83-88. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2019. 712 с.
14. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. Вип. 154. С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
15. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66-70.
16. Гончарова Ю.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 296 с.
17. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
18. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економічна наука. 2020. № 5. С. 175-181.
19. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

20. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 512 с.
21. Єдинак В.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 45-49.
22. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка та стратегії розвитку : монографія. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2021. 352 с.
23. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2010. 320 с.
24. Каталог продукції Abris Art. Офіційний сайт. URL: <https://abrisart.com/> (дата звернення: 19.04.2026).
25. KeepinCRM : українська CRM система для малого та середнього бізнесу. Офіційний сайт. URL: <https://keepincrm.com/> (дата звернення: 19.04.2026).
26. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
27. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. 2019. № 3 (58). С. 115-120.
28. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. 15-те вид. Київ : Вільямс, 2019. 752 с.
29. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40>

30. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>
31. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 12. С. 49-53.
32. Кулакова С., Житник О., Нестеренко А., Романовська. Конкурентоспроможність як основний чинник розвитку підприємства в сучасних умовах. Економіка і регіон. 2023. Вип. 4(91). С. 146–152. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3205](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3205)
33. Лихачевська А. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. Молодий вчений. 2020. № 12 (88). С. 146-149.
34. Мазур І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2020. 172 с.
35. Марченко В.М. Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємств. Підприємництво та інновації. 2019. № 7. С. 65-68.
36. Нова Пошта : офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
37. Офіційний Instagram-акаунт бренду "ВеликеНебо". URL: https://www.instagram.com/embroidery_ukraine_kyiv (дата звернення: 27.04.2026 – 17.05.2026).
38. Офіційний YouTube-канал бренду "ВеликеНебо". URL: <https://m.youtube.com/watch?v=0WTe18Pttv8> (дата звернення: 27.04.2026 – 17.05.2026).
39. Перспективні та прибуткові ідеї початківцям для малого бізнесу в Україні в 2025-26 роках. Economist.ua. URL: <https://economist.com.ua/promising-and-profitable-ideas-for-beginners-for-small-businesses/> (дата звернення: 19.04.2026).

40. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112.

41. Полухович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. Modern Economics. 2019. № 18. С. 138-144.

42. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2018. 520 с.

43. Про затвердження Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України : Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.04.1993 № 93.

44. Проценко В.М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 336 с.

45. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 428 с.

46. Станасюк Н., Мінько А. Використання методології п'яти сил Портера для розробки стратегії медичної лабораторії. Фінансовий простір. 2024. № 1-2(53). С. 241-252. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.241252253](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.241252253)

47. Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. Стратегічний менеджмент : підручник / пер. з англ. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2019. 576 с.

48. Tyukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk N., Portugal E. Innovative approaches to enterprise competitiveness assessment. Marketing and Management of Innovations. 2021. № 1. С. 278-289. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-21>

49. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління : підручник. Київ : Фінанси і статистика, 2020. 464 с.

50. Чи можна вишивати на будь-якій тканині: гід по матеріалах для машинної вишивки. Mirboss. 19.04.2026. URL: <https://mirboss.com.ua/chy-mozhna-vyshyvaty-na-bud-yakii-tkanyni-hid-po-materialakh-dlia-mashynnoi-vyshyvky/> (дата звернення: 19.04.2026).

51. Optimizing Google My Business for Hyper-Local SEO in 2025. Ecsion.
URL: <https://www.ecsion.com/blogs/optimizing-google-my-business-for-hyper-local-seo-in-2025/> (дата звернення: 19.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ФІЗИЧНА ОСОБА - ПІДПРИЄМЕЦЬ
КОНДРАТЮК ЛЮБОВ СЕРГІЙВНА

Реєстраційний номер облікової картки платника податків, або серія та номер паспорта:
3135516163

Місцезнаходження фізичної особи - підприємця:
Україна, 04212, місто Київ, вул. Тимошенка Маршала, Будинок 11,
квартира 124

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:
08.12.2022, 2010350000000238545

Прізвища, імена, по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені фізичної особи - підприємця без довіреності, у тому числі підписувати договори, дані про наявність обмежень щодо представництва від імені фізичної особи - підприємця:
Відомості відсутні

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

09.12.2022, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

09.12.2022, 265422224747, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ В ОВОЛОНСЬКОМУ РАЙОНІ (ОВОЛОНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 44116011, (дані про взяття на облік як платника податків)

09.12.2022, 10000002423455, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ В ОВОЛОНСЬКОМУ РАЙОНІ (ОВОЛОНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 44116011, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Запис про припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця або підприємницьку діяльність фізичної особи - підприємця припинено:
Відомості відсутні

Види економічної діяльності:

13.30 Оздоблення текстильних виробів (основний)
13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу
13.95 Виробництво нетканих текстильних матеріалів і виробів із них, крім одягу
14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів
14.39 Виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу
13.96 Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення
46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям
73.11 Рекламні агентства
46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення
46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
46.41 Оптова торгівля текстильними товарами

Інформація для здійснення зв'язку:

+38 (097) -548-12-44, kondratiuk5liubov@gmail.com

Номер, дата та час формування виписки:

470811205878, 09.12.2022 18:02:20

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань

Є. Д.Р.







Додаток В

