

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

на тему

«Управління конкурентними перевагами підприємства»

Виконала: студентка групи БМТБ-1-20

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Єнчева Софія

Керівник: д.е.н. доцент Бондаренко С.М.

Київ 2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

**Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ
проф. Касич А.О
07 червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Єнчевій Софії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління конкурентними перевагами підприємства
 2. Науковий керівник роботи Бондаренко Світлана Михайлівна, д.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.
 3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ПАТ "Галичина-авто, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
-
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи конкурентних відносин. 1.1. Конкуренція, її сутність, види. 1.2. Поняття конкурентних переваг, їх класифікація. 1.3. Методологія аналізу конкурентних переваг. Розділ 2. Аналіз конкурентних переваг об'єкту дослідження. 2.1. Стисла характеристика підприємства, економічна діагностика його конкурентного середовища. 2.2. Визначення і оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку. 2.3. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання підприємства на ринку. Розділ 3. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. 3.1. Розробка стратегії лідерів на ринку. 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. 3.3. Застосування економіко-математичних методів та моделей для обґрунтування прийнятої конкурентної стратегії.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С.М., професор		
Розділ 1	Бондаренко С.М., професор		
Розділ 2	Бондаренко С.М., професор		
Розділ 3	Бондаренко С.М., професор		
Висновки	Бондаренко С.М., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2024 р.*КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН*

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи конкурентних переваг	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Аналіз конкурентних переваг “ТОВ VEAN TATTOO”	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

_____ (підпис)

Софія ЄНЧЕВА

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий
керівник роботи

_____ (підпис)

Світлана БОНДАРЕНКО

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Алла КАСИЧ

_____ (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Конкуренція, її сутність, види

1.2. Поняття конкурентних переваг, їх класифікація

1.3. Методологія аналізу конкурентних переваг

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ “ТОВ VEAN TATTOO”

2.1. Стисла характеристика підприємства, економічна діагностика його конкурентного середовища

2.2. Визначення і оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку

2.3. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання підприємства на ринку

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії лідерів на ринку

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

3.3. Застосування економіко-математичних методів та моделей для обґрунтування прийнятої конкурентної стратегії

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

АНОТАЦІЯ

Єнчева С.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. – Рукопис. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних положень та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо управління конкурентними перевагами підприємства. На підставі дослідження діяльності ТОВ “VeAn tattoo” обґрунтовано основні проблемні питання поточного етапу розвитку підприємства, проведено комплексну діагностику діяльності підприємств та його конкурентних переваг, запропоновано набір конкурентних стратегій. Обґрунтовано основні механізми забезпечення конкурентних переваг ТОВ “VeAn tattoo” за рахунок активізації інвестиційно-інноваційної діяльності, що сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

Ключові слова: *стратегія, управління, принципи, переваги, конкуренція, ефективність, підприємство.*

ABSTRACT

Yencheva S.O. Management of the Competitive Advantages of an Enterprise. – Manuscript. Qualification work in the specialty 073 – "Management". – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical provisions and the justification of practical recommendations regarding the management of the competitive advantages of the enterprise. On the basis of the study of the activities of "VeAn tattoo" LLC, the main problematic issues of the current stage of the enterprise's development were substantiated, a comprehensive diagnosis of the enterprise's activity and its competitive advantages was carried out, and a set of competitive strategies was proposed. The main mechanisms of ensuring the competitive advantages of "VeAn tattoo" LLC due to the activation of investment and innovation activities, which will contribute to the long-term development of the enterprise, are substantiated.

Keywords: *strategy, management, principles, advantages, competition, efficiency, enterprise.*

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку послуг, особливо в галузі індустрії краси та розваг, управління конкурентними перевагами підприємства стає одним з найважливіших аспектів його успішного функціонування та розвитку. Успішне управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й займати лідируючі позиції на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання прибутковості.

Однією з таких компаній, що активно розвивається та займає провідні позиції на ринку послуг тату, є мережа тату студій VeAn tattoo. Мережа VeAn tattoo, заснована в Україні, зуміла швидко розширити свою діяльність і стати відомою не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Успіх цієї компанії значною мірою зумовлений ефективним управлінням конкурентними перевагами, такими як високий рівень професіоналізму майстрів, інноваційні підходи до роботи, якість обслуговування клієнтів, а також активна маркетингова стратегія.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю дослідження специфіки управління конкурентними перевагами в умовах сучасного ринку тату-послуг. Важливим аспектом є розуміння того, як компанія може використовувати свої внутрішні ресурси та можливості для створення стійких конкурентних переваг, які забезпечуватимуть її успіх та розвиток.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз управління конкурентними перевагами на прикладі мережі тату студій VeAn tattoo та розробка рекомендацій щодо підвищення її конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних завдань: дослідження теоретичних основ управління конкурентними перевагами підприємства, аналіз сучасного стану ринку тату-послуг та визначення основних конкурентних переваг компанії VeAn tattoo, оцінка ефективності існуючих стратегій управління конкурентними перевагами в

компанії VeAn tattoo та на завершення, розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності мережі тату студій VeAn tattoo.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентними перевагами в підприємствах сфери послуг, а *предметом* дослідження – комплекс економічних, організаційних, управлінських питань забезпечення конкурентних переваг мережі тату студій VeAn tattoo та механізми їх формування і реалізації.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності компанії VeAn tattoo, що сприятиме її подальшому розвитку та зміцненню позицій на ринку.

Таким чином, дослідження управління конкурентними перевагами в рамках даної кваліфікаційної роботи дозволить глибше зрозуміти механізми та інструменти, які можуть бути використані для досягнення успіху у сфері тату-послуг, а також запропонувати практичні заходи для підвищення ефективності діяльності компанії VeAn tattoo.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Конкуренція, її сутність, види

Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Слово «конкуренція» за походженням є латинським. Спочатку воно означало «бігти разом». Конкурент – це той, хто біжить поряд. Звичайно, під час бігу з’являється почуття суперництва, тому пізніший та лаконічніший переклад цього слова – змагання, суперництво, боротьба. Аналіз визначень конкуренції може бути корисним для кращого розуміння цього поняття з різних точок зору. Для початку хочу навести декілька прикладів визначень конкуренції.

Конкуренція у сфері економіки визначається як ситуація, коли дві або більше компаній змагаються за одні й ті ж ресурси або споживачів, пропонуючи подібні товари або послуги. В цьому контексті конкуренція стимулює інновації, зниження цін та покращення якості. [21]

Також конкуренція може спостерігатися у сферах, які виходять за межі економіки, таких як освіта, спорт, культура тощо. У цьому контексті конкуренція може бути використана для стимулювання особистого розвитку, досягнень та підвищення ефективності.

У біології конкуренція може визначатися як боротьба між організмами за обмежені ресурси, такі як їжа, простір або партнери. Ця конкуренція може відбуватися в межах одного й того ж виду або між різними видами.

У політиці конкуренція може означати змагання між різними політичними партіями або кандидатами за владні посади та голоси громадян.

Аналіз цих визначень дозволяє зрозуміти, як конкуренція впливає на різні сфери життя людей та як вона може бути регульована або сприяти створенню інновацій та розвитку.

Розглянемо конкуренцію в актуальній ніші для моєї роботи - економічній. В економічній категорії конкуренція - це боротьба між товаровиробниками за

найвигідніші умови виробництва, збуту товарів, надання послуг та привласнення найбільших прибутків. В теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває виокремлення та розуміння ключових термінів та понять, серед яких об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції. *Об'єкт конкуренції* – потреби групи споживачів, покупців, користувачів що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками. *Суб'єкт конкуренції* – підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави. *Предмет конкуренції* – шляхи якими підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача. Предмет конкуренції у широкому розумінні означає задоволення потреб споживачів. Саме відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що у конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) – з іншого, а це означає, що існують різні методи та прийоми конкурентної боротьби.

Еволюція поглядів на конкуренцію є динамічним процесом, який відображає зміну уявлень та теорій в економічній науці. Різні автори та дослідники внесли вагомий внесок у розуміння конкуренції протягом часу. Ось деякі ключові моменти в еволюції поглядів на конкуренцію, посилаючись на різних авторів.

Адам Сміт у своїй праці "Дослідження про природу та причини багатства народів" вважав, що конкуренція є дієвим механізмом, який стимулює інновації та ефективність в економіці. Він підкреслював роль ринку як механізму, який регулює ціни та стимулює підприємництво.

Джозеф Шумпетер ввів поняття "творчого руйнування", за яким новаторські підприємства вносять інновації на ринок, перериваючи існуючий порядок речей та створюючи нові можливості для розвитку.

Майкл Портер розвинув концепцію конкурентних переваг, стверджуючи, що ефективне управління підприємствами може створити стійкі переваги, які дозволять їм досягти успіху на ринку.[9]

Олівер Уільямсон у своїй теорії інституціональної економіки вивчав роль інституцій у формуванні конкурентної динаміки та визначав важливість правил гри на ринку.

Ці автори та їхні праці сприяли поширенню різних концепцій та підходів до розуміння конкуренції в економічній науці, що відобразилося на розвитку теорій та практичних методів управління.

Сутність конкуренції полягає в боротьбі між різними суб'єктами (особами, компаніями, організаціями тощо) за обмежені ресурси або покупців на ринку. Основна мета конкуренції - досягнення конкурентних переваг, які дозволять суб'єктам виступати ефективніше на ринку порівняно з іншими учасниками. У конкурентному середовищі компанії змагаються за приваблення і утримання покупців, пропонуючи їм вигідніші умови, якісні продукти або послуги, або інші переваги. Конкуренція вимагає від суб'єктів розвитку стратегій, спрямованих на створення конкурентних переваг, таких як інновації, розвиток бренду, оптимізація процесів та інші аспекти, що дозволяють відрізнитися від конкурентів. Також така боротьба часто стимулює інновації, оскільки компанії намагаються виходити за межі існуючих рішень, щоб привернути увагу покупців та отримати переваги перед конкурентами. В такому середовищі компанії змушені покращувати якість своїх товарів або послуг і намагатися знизити ціни, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Загалом, конкуренція є важливим стимулом для економічного розвитку та сприяє покращенню якості товарів і послуг, інноваціям та ефективності в управлінні бізнесом.

Конкуренція може бути розділена на чотири основних види, кожен з яких має свої унікальні особливості і характеристики (рис.1.1).

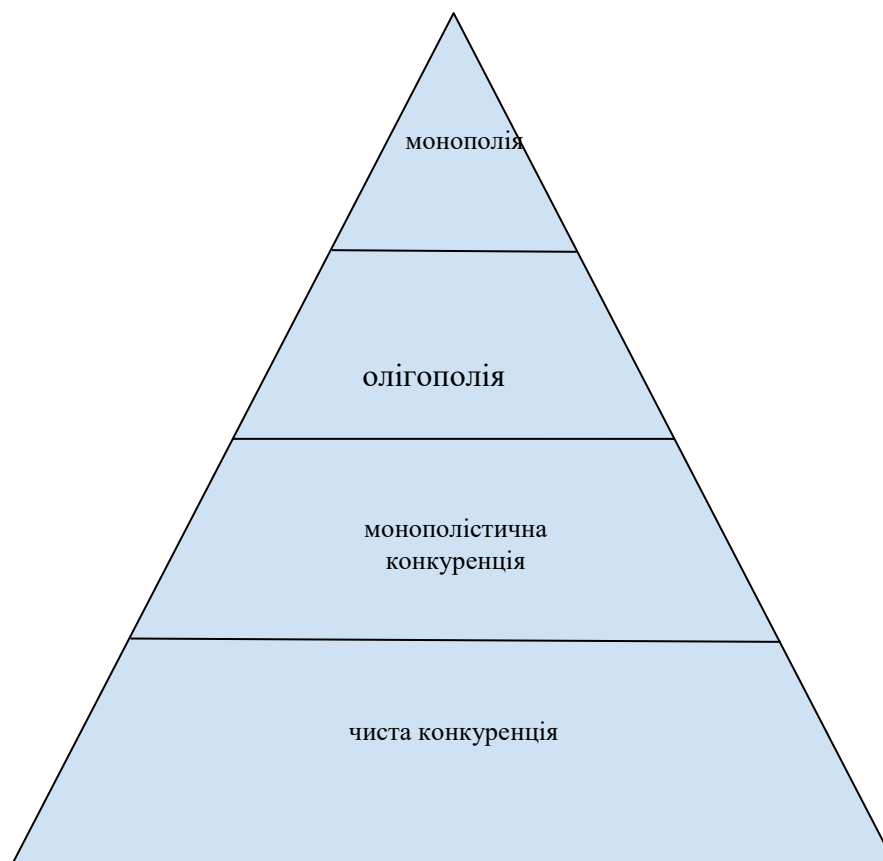


Рис. 1.1. Типи конкуренції

Джерело: побудовано автором на основі джерела [16]

Монополія - цей вид конкуренції відомий в економічній літературі з найдавніших часів. Вона характеризується наявністю єдиного продавця на ринку, контролюючого ціни та умови торгівлі. Кожен з цих видів конкуренції має свої переваги та недоліки і може відображати різні ринкові сценарії залежно від характеристик продуктів, попиту, розміру компаній та інших факторів.

Олігополія викладена в книзі "Microeconomics" авторства Роберта Пінда та Девіда Рубінафільда, олігополія відбувається, коли ринок контролюється невеликою кількістю великих виробників чи продавців, які мають значний вплив на ціни та умови ринку.

Монополістична конкуренція (Monopolistic Competition) вперше описана Едвардом Чемберліном у 1933 році, в цьому типі конкуренції існують багато малих та середніх розмірів компаній, які конкурують на ринку. Продукти або послуги можуть бути схожими, але не ідентичними. Кожен постачальник намагається надати якусь унікальність своїм пропозиціям, щоб завоювати прихильність покупців. Вступ

на ринок може бути досить легким, але компанії можуть використовувати маркетингові стратегії та інші методи для залучення уваги клієнтів. Ціни встановлюються компаніями на основі їхньої власної стратегії брендування та позиціонування себе на ринку.

Чиста конкуренція (Perfect Competition) - в цьому типі конкуренції на ринку присутній великий кількісний обсяг продавців та покупців, і жодна окрема компанія не має достатньої влади, щоб визначати ціни. Продукти або послуги, які пропонуються, вважаються однорідними, тобто вони ідентичні в усіх аспектах, і покупці мають можливість легко перемикатися між різними постачальниками. Вступ на ринок та вихід з нього відбуваються без перешкод, або майже без них. Ціни встановлюються на ринку шляхом зіставлення пропозиції та попиту на товари або послуги.

Також варто додати “Ефективну конкуренцію” (Efficient Competition) , що створює передумови для прискореного інноваційного розвитку, стимулювання підприємств до збільшення конкурентних переваг, удосконалення умов виробництва, підвищення його технологічного рівня, якості продукції, робіт, послуг, освоєння нових товарних ринків для збуту товарів із забезпеченням справедливого розподілу благ між виробниками та споживачами

До цих основних трьох видів хочу додати кілька суміжних видів, які також фігурують в цій темі. Пряма конкуренція та непрямая конкуренція: Цей розподіл може бути знайдений в книзі "Principles of Economics" авторства Н. Грегори Менкью та Вільям Г. Гарднера. Пряма конкуренція відбувається між фірмами, які продають ідентичні або дуже схожі товари чи послуги, тоді як непрямая конкуренція включає в себе товари чи послуги, які можуть вважатися замінами, але не є ідентичними.

Добросовісна та недобросовісна конкуренція: недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності. (Добросовісна конкуренція - суперництво, за якого дотримуються законів, правил і норм взаємовідносин між партнерами.

Додатково хочу навести кілька цитат з книг Майкла Портера для нагляднішого розуміння сутності теми : - "Конкуренція - це битва про визначальні

рішення, вона диктує як будуть виглядати і вести себе конкуренти на ринку"[9]. "Конкуренти працюють не тільки для залучення покупців, а й для впливу на структуру галузі, щоб зробити її менш привабливою для нових конкурентів" [9]. "Прагнучи досягти конкурентних переваг, організації можуть обирати одну з трьох загальних стратегій: лідерство в цінах, диференціацію або фокусування"[9]. Ці цитати демонструють, що конкуренція відображає дійсно складні взаємовідносини між компаніями та їхніми стратегічними рішеннями на ринку.

1.2. Поняття конкурентних переваг, їх класифікація

Конкурентні переваги - це якості, які роблять компанію, товар або послугу більш привабливими для клієнтів у порівнянні з конкурентами. Досягнення конкурентних переваг може забезпечити підприємству стійке місце на ринку і зробити його менш вразливим до дій суперників. Ключовий ряд факторів які можуть забезпечити успіх:

1. Унікальна пропозиція продукту (USP) - це те, що робить ваш продукт чи послугу унікальними та привабливими для користувачів. Наприклад, це може бути особлива функція, яка недоступна в продукції конкурентів, або особливий підхід до обслуговування клієнтів.
2. Ефективне управління витратами означає здатність знижувати витрати на виробництво та/або надання послуг без втрати якості.
3. Технологічні переваги, використання передових технологій може допомогти підприємству створити продукти або послуги, які кращі за аналогічні від конкурентів.
4. Сильний, стабільний бренд викликає довіру та лояльність серед клієнтів.
5. Гнучкість та швидкість реакції на зміни на ринку, здатність адаптуватися до мінливих умов дозволяє компанії використовувати зміни як можливості для вдосконалення.

Різні автори та дослідники можуть мати відмінні погляди на визначення поняття "конкурентні переваги" в залежності від їхнього контексту дослідження,

методології та концептуального підходу. До прикладу Майкл Портер визначає конкурентні переваги як "ті атрибути фірми, які дозволяють їй вище, ніж у конкурентів, здійснювати свою стратегію" [9]. А Джей Барні [17] підкреслює важливість внутрішніх ресурсів фірми, таких як кадри, технології та інфраструктура. Класифікація конкурентних переваг наведена на рис.1.2.



Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі джерела [17]

1.3. Методологія аналізу конкурентних переваг

Аналіз конкурентних переваг може бути виконаний за допомогою різних методів та підходів, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з конкурентами та визначити можливості для покращення конкурентоспроможності.

В методології аналізу конкурентних переваг спочатку потрібно ідентифікувати конкурентів у вашій галузі або сегменті ринку, а також врахувати потенційних нових учасників, які можуть втручатися на ринок. Потім важливу роль відіграє збір та аналіз інформації. Проведення дослідження ринку та конкурентного середовища для збору різноманітної інформації про конкурентів, їхні стратегії, продукти, ціни, маркетингові заходи, фінансові показники тощо. SWOT-аналіз, аналіз сильних і слабких сторін компанії (Strengths, Weaknesses) порівняно з конкурентами, а також врахування можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) зовнішнього середовища. Аналіз цінності ланцюга постачання, визначення ключових етапів ланцюга постачання, до прикладу, сировини або розхідних матеріалів, де компанія може отримати конкурентні переваги або збільшити свою ефективність. Використання моделі "П'ять сил Портера" для оцінки впливу конкурентів, постачальників, покупців, потенційних втручань та загроз заміщення на конкурентну позицію компанії. Також в нагоді стане об'єктивна оцінка внутрішніх ресурсів, компетенцій та особливостей фірми, які можуть створювати конкурентні переваги. Порівняння ключових показників ефективності та результатів діяльності вашої компанії з аналогічними показниками конкурентів. І на кінець - розробка стратегії. Та у висновку на основі результатів аналізу розробка стратегії, яка використовує сильні сторони компанії та враховує слабкі, щоб досягти конкурентних переваг.

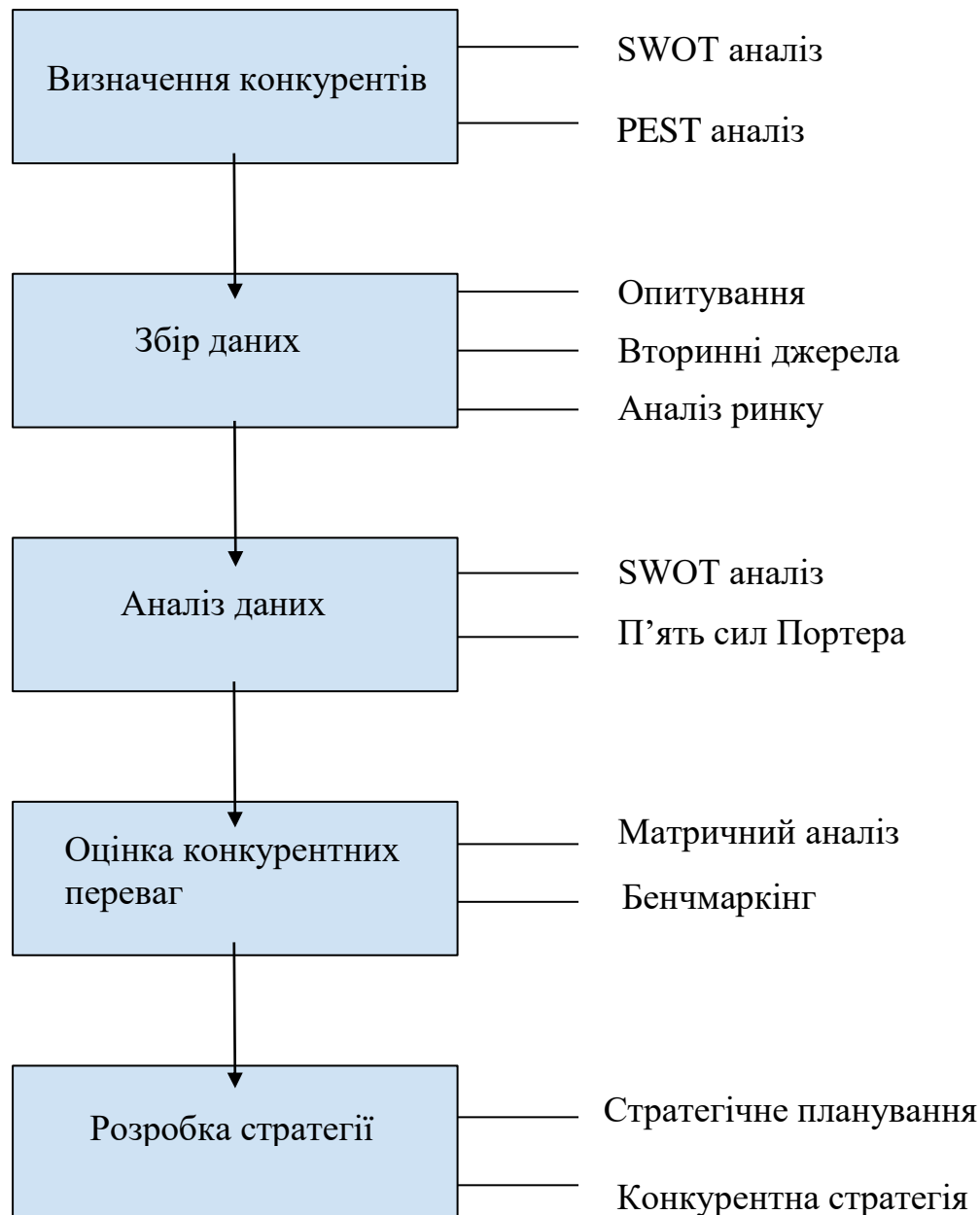


Рисунок 1.3. Блок-схема методології аналізу конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі джерела [17]

Короткий опис кількох з найефективніших популярних методів аналізу:

"П'ять сил Портера" є дуже ефективним для аналізу конкурентного середовища, оскільки дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на конкуренцію в галузі. Проте, він може бути обмеженим в тому сенсі, що не враховує внутрішніх аспектів підприємства. Модель була розроблена Майклом Портером у

1979 році та вперше представлена у його книзі "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".

SWOT-аналіз дозволяє компаніям швидко ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також внутрішні та зовнішні можливості та загрози. Проте, його ефективність залежить від того, наскільки об'єктивно проводиться аналіз. Виник в рамках стратегічного управління і був поширений як інструмент для стратегічного аналізу у 1960-х - 1970-х роках.

Це лише деякі з основних етапів та методів, які можна використовувати при аналізі конкурентних переваг. Кожен з них може бути деталізований та адаптований відповідно до конкретної ситуації та потреб конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ “ТОВ VEAN TATTOO”

2.1. Стисла характеристика підприємства, економічна діагностика його конкурентного середовища

Об'єктом дослідження являється мережа тату студій “ТОВ VeAn tattoo”. Вони позиціонують себе як найбільша мережа тату студій у світі. Бренд заснований у 2011 році і з того часу активно розвивається та масштабується. Мережа студій, яка зародилась в місті Херсон, на даний момент нараховує 150 студій в 17-ти різних країнах. Україна, Польща, Німеччина, Литва, Латвія, Болгарія, Іспанія, Нідерланди, Англія, Чехія, Словаччина, Румунія, Австрія, Угорщина, Франція, Канада та Естонія - в кожній з цих країн знаходиться одна чи більше студій даного українського бізнесу. Спеціалізація мережі досить широка, в будь-якій з їхніх студій можна скористатись послугою оренди робочого місця, вони мають послуги по видаленню татуажу, перманентному макіяжу та інші пов'язані процедури, роздрібний продаж необхідних матеріалів для роботи та сувенірної продукції, курси по навчанню майбутніх тату майстрів, але основний напрямок - це тату та пірсинг індустрія. На своєму офіційному сайті зазначають, що їхня головна мета - безпека і надання послуг на найвищому рівні.

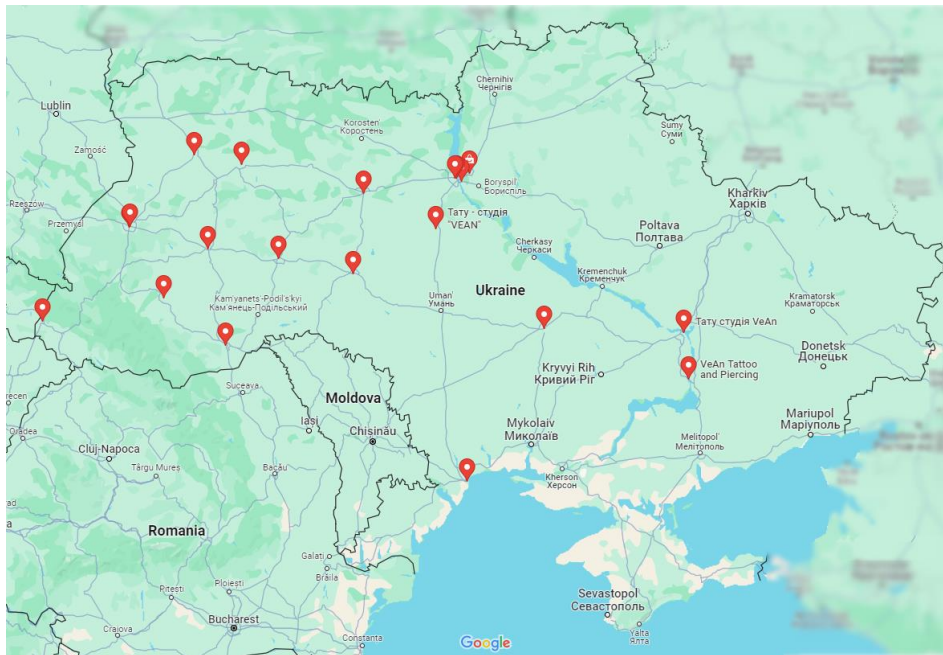


Рис.2.1. Актуальна карта розміщень студій мережі VeAn tattoo Джерело: побудовано автором на основі джерела [28]

Оцінка конкурентного середовища у сфері тату-студій, включаючи мережу VeAn tattoo, може бути складним завданням, оскільки цей ринок характеризується значною варіативністю послуг та рівнем професіоналізму. Для здійснення такої оцінки варто враховувати наступні ключові аспекти: аналіз конкурентів, SWOT аналіз, аналіз ринку, задоволеність клієнтів.

Почнемо з аналізу конкурентів. Прямі конкуренти - інші великі мережі, які пропонують аналогічні послуги, незалежні маленькі та середні студії, вони можуть мати значний вплив на місцевому рівні. Непрямі конкуренти: до прикладу, косметологічні клініки, вони можуть пропонувати послуги, які конкурують з татуажем або видаленням тату. Також салони краси, адже перманентний макіяж та інші подібні послуги можуть бути альтернативою.

SWOT аналіз підприємства VeAn tattoo

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - VeAn tattoo має сильний бренд і добре відомий у декількох країнах. -Наявний широкий спектр послуг залучає ширшу аудиторію. 	<ul style="list-style-type: none"> -Залежність від майстрів. Якість послуг значною мірою залежить від кваліфікації майстрів. -Якість послуг може відрізнятись в залежності від регіональних відмінностей розташування від студії до студії.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> -Розширення на нові ринки та відкриття нових студій у різних містах та країнах. -Інноваційні послуги і впровадження нових технік та технологій у татуажі та видаленні тату. 	<ul style="list-style-type: none"> -Активно зростаюча кількість нових студій впливає на ринок та створює конкуренцію. -Економічна ситуація в країні та зміни у споживчих доходах впливають на попит на послуги.

Джерело: побудовано автором на основі джерела [21]

Тепер проведемо аналіз ринку. Станом на 2023 рік, середній розмір ринку тату-послуг в Україні становить приблизно 2,04 мільярди доларів США. Ринок демонструє стабільне зростання, враховуючи збільшення інтересу до татуювань, покращення технічного обладнання та активне залучення аудиторії через соціальні мережі, які активно набирають популярності. Зокрема, глобальний ринок тату-послуг зростає із середньорічним темпом приросту (CAGR) близько 12.84% на період з 2019 по 2024 рік.

Сегментація ринку тату послуг за віком

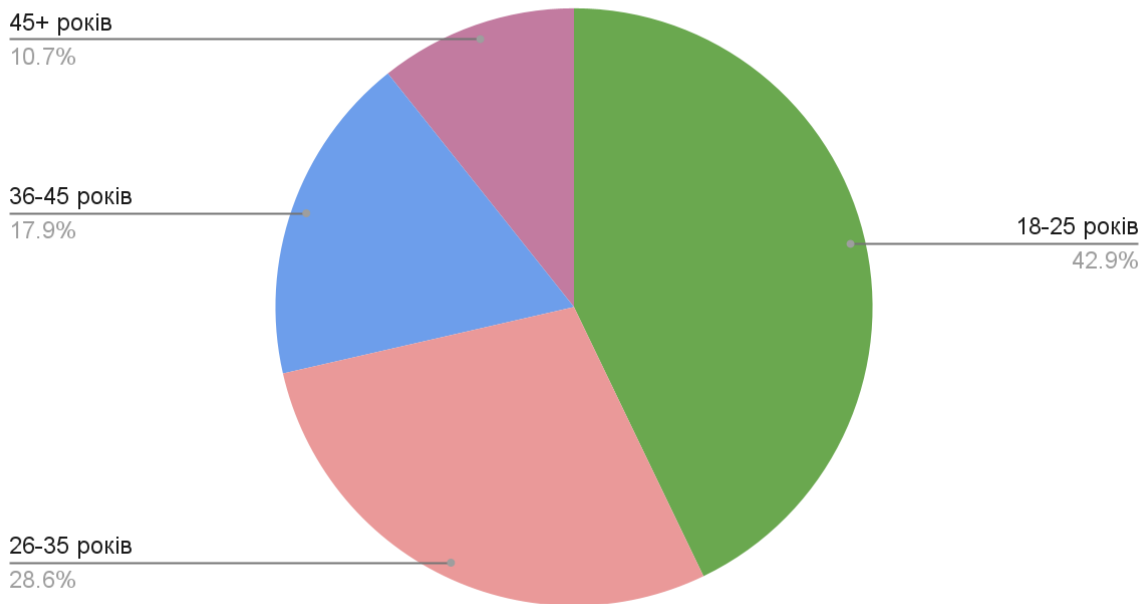


Рис.2.2. Сегментація ринку тату послуг за віком

Джерело: побудовано автором на основі джерела [16]

18-25 років - найбільша група споживачів, які готові до експериментів та шукають самовираження через татуювання. 26-35 років - стабільна група, яка часто вибирає більш професійні та детальні татуювання. 36-45 років - споживачі, які зазвичай роблять татуювання на честь важливих подій або як символічні значення. 45+ років - менший сегмент, але наразі зростає інтерес до тату, особливо серед жінок.

Сегментація за соціальним статусом. Середній клас - основний сегмент, який може собі дозволити якісні татуювання. Вищий клас обирає унікальні та ексклюзивні дизайни, часто замовляють послуги у відомих та досвідчених майстрів. Молодь з обмеженим бюджетом шукає доступні варіанти, включаючи тимчасові татуювання або починаючих майстрів.

Інші критерії, які не менш важиві - це локація, стиль життя клієнтів, інтереси та хобі. Незалежно від місця проживання територіально по Україні зацікавленість в послугі рівномірна, однак існує чимала частка внутрішніх та зовнішніх туристів, які бажають закарбувати спогад про подорож на тілі безпосередньо в місті відпочинку.

Артисти, спортсмени, художники та інші творчі професії частіше роблять татуювання. Фанати музики, кіно та геймери можуть робити тематичні татуювання.

Важливо згадати про потреби та уподобання користувачів послуг тату студій. При виборі студії вони зважають на художні вміння та оригінальність майстра, гігієна та безпека виконання роботи, репутація салону та відгуки, комфорт та інтер'єр салону, професіоналізм персоналу та вміння комунікувати, прийнятність ціни.

Тепер розглянемо лояльність та задоволення клієнтів. Спираючись на онлайн відгуки клієнтів про якість, обслуговування та загальні враження в салонах мережі VeAn можна зробити наступні висновки: відгуки з багатьох джерел свідчать про загалом високий рівень задоволеності клієнтів. VeAn Tattoo отримує сильні оцінки за якість роботи з татуюваннями. Клієнти часто хвалять майстерність і креативність майстрів татуювань. Наприклад, у Харкові художники мають середню оцінку якості роботи 4,60 з 5 (VeAn Tattoo). Салон також відомий своєю потужною клієнтоорієнтованістю, включаючи безкоштовні консультації, індивідуальний підбір ескізів, чисте та безпечне середовище. Оцінки обслуговування клієнтів також високі, в середньому 4,30 з 5 (VeAn Tattoo). Мережа визнана тим, що пропонує хороше співвідношення ціни та якості, що відображається у відгуках клієнтів і рейтингах, цей критерій цінують багато клієнтів, які вважають послуги доступними без шкоди для якості. Локації салонів доступні, і мають зручний графік - це є значним фактором, що сприяє задоволенню клієнтів.

Однак інші студії також мають сильні сторони. Менші незалежні студії часто пропонують більш персоналізований досвід роботи з вузькоспеціалізованими художниками. Хоча вони можуть не мати такої розгалуженої мережі, як VeAn, вони можуть забезпечити унікальну та інтимну атмосферу, якій віддають перевагу деякі клієнти. Незалежні студії часто отримують позитивні відгуки про свої нішеві стилі та тісні стосунки, які вони будують із клієнтами. Задоволення клієнтів у цих студіях, як правило, високе для тих, хто шукає унікальний, індивідуальний досвід татуювання. Деякі студії зосереджуються на певних стилях або типах татуювань, які можуть привабити клієнтів, які шукають певного мистецтва. Такий вузький тип

спеціалізації може призвести до дуже високого рівня задоволення серед нішевих сегментів ринку та стабільних постійних клієнтів.

Підсумовуючи, VeAn Tattoo лідирує в задоволеності клієнтів завдяки комплексним пропозиціям послуг, кваліфікованим майстрам і підходу, орієнтованому на клієнта. Інші студії також підтримують високий рівень задоволеності, зосереджуючись на ринкових нішах і персоналізованих послугах. Обидва типи студій сприяють різноманітній та процвітаючій індустрії татуювань в Україні.

Рекламні стратегії не менш важливі при створенні гідної конкуренції. VeAn Tattoo зосереджується на створенні візуально привабливого контенту, що демонструє їхню творчість, закулісся та навчальний контент про татуювання. Це допомагає залучити аудиторію та створити сильну присутність в Інтернеті. Вони використовують популярні та відповідні хештеги, щоб збільшити видимість і охопити ширшу аудиторію. Взаємодія з підписниками, відповіді на коментарі та повідомлення, також допомагає створити спільноту. Співпраця з інфлюенсерами для просування своєї студії на платформах соціальних мереж допомагає їм охопити нову аудиторію та зміцнити довіру. Ведення повного профілю компанії в Google зі стабільним оновленням актуальної інформації, фотографіями та позитивними відгуками покращує видимість і репутацію в місцевому пошуку. Оптимізований для мобільних пристроїв веб-сайт із галереями, відгуками та простими варіантами бронювання допомагає залучати онлайн-трафік і перетворювати відвідувачів на клієнтів. VeAn Tattoo використовує маркетинг електронною поштою, щоб повідомляти про акції, демонструвати нові твори мистецтва та інформувати клієнтів про події студії. Ця пряма лінія зв'язку допомагає підтримувати лояльність клієнтів.

Розглянемо рекламні стратегії конкурентів до прикладу, як Tattoo Studio Pro, пропонують заохочення для рефералів, де поточні клієнти можуть отримувати знижки або безкоштовні послуги, залучаючи нових клієнтів. Ця стратегія ефективно використовує маркетинг із вуст в уста.

Деякі студії займаються гостьовими місцями в інших салонах татуювань і співпрацюють з місцевими компаніями, що допомагає розширити їх охоплення та отримати нових клієнтів

Проведення тематичних ярмарків, виїзних заходів, екстрених розпродажів і благодійних акцій створює азіотаж і залучає нових клієнтів, які шукають унікальних вражень. Продаж фірмових товарів, таких як футболки, толстовки та плакати, не лише приносить додатковий прибуток, але й служить мобільною рекламою для студії.

Застосовуючи комбінацію цих стратегій, як VeAn Tattoo, так і її конкуренти прагнуть підвищити свою видимість, створити лояльність клієнтів і залучити нових клієнтів у конкурентоспроможній індустрії татуювань.

Не варто забувати про регуляторні аспекти цієї діяльності. Основні положення з Господарського кодексу України: Ліцензування та патентування: Відповідно до статті 14, ліцензування є одним із основних засобів державного регулювання. Тату-салони повинні отримувати ліцензії для здійснення своєї діяльності, що гарантує відповідність встановленим стандартам і нормам. Державний контроль та нагляд: Стаття 19 передбачає, що державний контроль і нагляд здійснюються для забезпечення дотримання законодавства, стандартів і норм у сфері господарської діяльності, що включає тату-салони. Захист прав споживачів: Стаття 20 захищає права споживачів, забезпечуючи їх належну інформацію про послуги, якість і безпеку, а також право на компенсацію в разі порушень.

Тату-студії в Україні зобов'язані дотримуватися суворих гігієнічних протоколів, подібних до тих, що діють в інших розвинених країнах. До них відноситься використання стерилізованого обладнання, одноразових голок і підтримання чистоти навколишнього середовища. Працівники повинні носити рукавички та захисне спорядження, а поверхні необхідно регулярно дезінфікувати, щоб запобігти перехресному забрудненню. Місцеві органи охорони здоров'я проводять регулярні перевірки, щоб переконатися в дотриманні цих стандартів. Тату-студії повинні отримати ліцензії, які засвідчують дотримання правил гігієни та безпеки. Ці перевірки можуть проводитися без попередження, а недотримання

вимог може призвести до штрафів або закриття бізнесу. Згідно з інформацією на офіційному сайті VeAn - вони старанно дотримуються цих правил та мають повний перелік документації у вільному доступі.

2.2. Визначення і оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку

Спираючись на результати аналізу в попередньому пункті, в цьому пункті для визначення і оцінки стратегічної позиції підприємства VeAn варто почати з визначення стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Таблиця 2.2

Стратегічні зони господарювання VeAn tattoo

Потреба	Технологія
Самовираження через якісні татуювання	Використання сучасного обладнання, антисептичних засобів
Тип клієнтів	Географічний район
Молодь, фанати мистецтва, фінансово стабільні клієнти	Великі міста (Київ, Харків, Львів) Регіональні центри (Одеса, Дніпро) Туристичні міста (Львів, Київ, Одеса)

Джерело: побудовано автором на основі джерела [26]

Продовжити аналіз варто використовуючи матрицю BCG (Boston Consulting Group), яка допомагає компаніям аналізувати їхні бізнес-підрозділи або продукти на основі ринкової частки та темпів зростання ринку. Для VeAn Tattoo можна виділити кілька основних напрямів їхньої діяльності та оцінити їх згідно з матрицею BCG.

Зірки (Основні татуювання).

- Ринкова частка - VeAn Tattoo має високу частку ринку в сегменті основних татуювань завдяки широкій мережі студій та високій якості послуг.

- Темп зростання - попит на татуювання залишається високим серед різних вікових груп, що забезпечує стабільний ріст.

Дійні корови (Лазерне видалення татуювань).

- Ринкова частка - VeAn Tattoo добре відомий своїми послугами з видалення татуювань, що приносить стабільний дохід.

- Темп зростання - цей сегмент ринку росте повільніше, але залишається прибутковим завдяки постійній потребі в корекції татуювань.

Дика кішка (Пірсинг).

- Ринкова частка - VeAn Tattoo має меншу частку ринку в сегменті пірсингу порівняно з основними татуюваннями.

- Темп зростання - попит на пірсинг зростає, особливо серед молоді, що створює потенціал для збільшення частки ринку.

Собаки (Продаж сувенірної продукції).

- Ринкова частка - низька частка ринку через менший фокус на цьому напрямку діяльності.

- Темп зростання - низький темп зростання через обмежений попит на сувенірну продукцію порівняно з основними послугами.

Матриця BCG (Boston Consulting Group)

Категорія	Продукт/Послуга	Частка ринку	Темп зростання
Зірки	Основні татуювання	Висока	Високий
Дійні корови	Лазерне видалення татуювань	Висока	Низький
Дика кішка	Пірсинг	Низька	Високий
Собаки	Продаж сувенірної продукції	Низька	Низький

Джерело: побудовано автором на основі джерела [15]

Висновки:

- **Зірки:** Основні татуювання є ключовим напрямком, який слід активно розвивати, інвестуючи в маркетинг та якість послуг.
- **Дійні корови:** Лазерне видалення татуювань повинно залишатися стабільним джерелом доходу, з акцентом на підтримку високої якості послуг.
- **Дика кішка:** Пірсинг має потенціал для зростання, але потребує додаткових інвестицій у маркетинг та розширення асортименту і послуг.
- **Собаки:** Продаж сувенірної продукції не є пріоритетом, але може залишатися додатковим джерелом доходу.

Завдяки проведеному аналізу можна зрозуміти на які напрямки власникам бізнесу VeAn Tattoo варто звернути увагу для подальшого розвитку і оптимізації ресурсів компанії.

2.3. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання підприємства на ринку

Привабливість стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства VeAn Tattoo оцінюємо за інтегральною формулою стратегічної оцінки $P = \alpha G + \beta R - \gamma T$

Потрібно розглянути різні сегменти їхнього бізнесу та визначити значення параметрів α (коефіцієнт впливу зростання), β (коефіцієнт впливу рентабельності), та γ (коефіцієнт впливу ризиків) для кожного сегменту. Нижче наведено аналіз основних напрямків діяльності VeAn Tattoo.

Таблиця 2.4

Оцінка стратегічних зон господарювання

СЗГ	α	β	γ	G	R	T	P
A	2	1.5	1	100	200 000	50 000	250 200
B	1.5	1.2	1.5	50	100 000	30 000	75 075
C	2	1	0.8	80	50 000	20 000	34 160
D	0.5	0.5	0.5	10	10 000	5 000	2 505

Джерело: побудовано автором на основі джерела [19]

A (Татуювання)

- G (Темпи зростання). Високі, оскільки попит на татуювання продовжує зростати серед молоді.
- R (Дохід в гривнях). Високий, оскільки це основний напрямок бізнесу.
- T (Витрати в гривнях). Середні, враховуючи витрати на матеріали і оплату праці.
- Параметри $\alpha=2$, $\beta=1.5$, $\gamma=1$

B (Лазерне видалення татуювань)

- G (Темпи зростання). Середні, оскільки попит на видалення старих або небажаних татуювань стабільний.

- R (Дохід в гривнях). Середній, але стабільний.

- T (Витрати в гривнях). Високі, через вартість лазерного обладнання і підтримки.

- Параметри $\alpha=1.5$, $\beta=1.2$, $\gamma=1.5$

С (Пірсинг)

- G (Темпи зростання). Високі, особливо серед молоді.

- R (Дохід в гривнях). Низький, відносно інших напрямків.

- T (Витрати в гривнях). Низькі, оскільки витрати на матеріали і оплату праці менші.

- Параметри $\alpha=2$, $\beta=1$, $\gamma=0.8$

Д (Продаж сувенірної продукції)

- G (Темпи зростання). Низькі, попит обмежений.

- R (Дохід в гривнях). Низький.

- T (Витрати в гривнях). Низькі.

- Параметри $\alpha=0.5$, $\beta=0.5$, $\gamma=0.5$

Розрахунок привабливості. Для кожного напрямку підставимо значення в формулу П.

А (Татуювання) $\alpha=100$ (умовних одиниць) $R=200\ 000$ (грн) $T=50\ 000$ (грн)

$\Pi=2 \times 100 + 1.5 \times 200\ 000 - 1 \times 50\ 000$ $\Pi=200 + 300\ 000 - 50\ 000$ $\Pi=250\ 200$ грн

В (Лазерне видалення) $G=50$ (умовних одиниць) $R=100\ 000$ (грн) $T=30\ 000$ (грн)

$\Pi=1.5 \times 50 + 1.2 \times 100\ 000 - 1.5 \times 30\ 000$ $\Pi=75 + 120\ 000 - 45\ 000$ $\Pi=75\ 075$ грн

С (Пірсинг) $\alpha=80$ (умовних одиниць) $\beta=50\ 000$ (грн) $T=20\ 000$ (грн)

$\Pi=2 \times 80 + 1 \times 50\ 000 - 0.8 \times 20\ 000$ $\Pi=160 + 50\ 000 - 16\ 000$ $\Pi=34\ 160$ грн

Д (Продаж сувенірної продукції)

$\alpha=10$ (умовних одиниць) $\beta=10\ 000$ (грн) $T=5\ 000$ (грн)

$\Pi=0.5 \times 10 + 0.5 \times 10\ 000 - 0.5 \times 5\ 000$ $\Pi=5 + 5\ 000 - 2\ 500$ $\Pi=2\ 505$ грн

На основі проведених розрахунків, можна зробити висновок, що найпривабливішою стратегічною зоною для VeAn Tattoo являється основні татуювання (П = 250 200 грн), які мають високий дохід і відносно низькі витрати. Лазерне видалення татуювань також приносить дохід, але з меншим прибутком (П = 75 075 грн). Пірсинг має потенціал для зростання, але приносить менший дохід (П = 34 160 грн). Та на кінець, продаж сувенірної продукції є найменш привабливим напрямком (П = 2 505 грн).

Таким чином, дослідження показало, що VeAn Tattoo доцільно зосередитися на розвитку своїх основних послуг, котрі приносять високий стабільний прибуток, таких як татуювання та лазерне видалення татуювань. Інвестиції в маркетингові кампанії та вдосконалення цих послуг сприятимуть залученню більшої кількості клієнтів та підвищенню їх задоволеності. Також варто підтримувати стабільний рівень доходу з таких послуг як пірсинг та сувенірна продукція, не зважаючи на невисокий рівень прибутку ці сфери мають потенціал до зростання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії лідерів на ринку

На основі аналізу конкурентних переваг одержаних в розділі №2 ми визначили, що компанія VeAn tattoo є лідером в своїй галузі на ринку. Визначивши в якому стані знаходиться дане підприємство можна розробити напрями стратегії подальших дій для розвитку бізнесу, які допоможуть зберегти лідерство, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокове зростання. Ось три ключові стратегічні лінії, які точно будуть корисними:

1. Стратегія “постійного наступу” фокус на агресивному захопленні ринку, інноваціях, підвищенні конкурентоспроможності.
2. Стратегія “оборони й зміцнення” фокус на утриманні існуючих ринкових позицій, зміцненні бренду, вдосконаленні послуг.
3. Стратегія “розширення та охоплення” фокус на географічному та продуктовому розширенні, виході на нові ринки.

Стратегія “постійного наступу” полягає в постійному вдосконаленні техніки та інструментів, залучення інновацій, інвестиціях в новітнє обладнання та матеріали для татуювань і лазерного видалення, що забезпечує високу якість та безпеку послуг. Тренінги та підвищення кваліфікації майстрів, регулярне навчання персоналу новітнім технікам та трендам у сфері татуювання і пірсингу зіграють неабияку роль в збільшенні зацікавленості клієнтів. Розробка унікальних стилів та пропозицій, розширення портфолію послуг, впровадження нових стилів татуювань, які можуть бути унікальними для студії VeAn Tattoo та відокремити їх від конкурентів.

Приклади дій: організовувати регулярні майстер-класи для художників, впроваджувати сертифікаційні та акредитаційні програми для майстрів татуювання, співпрацювати з відомими художниками та проводити тематичні події.

“Оборона та зміцнення” - стратегія цього типу полягає в збереженні та зміцненні позиції на ринку за рахунок чого ускладнюється вихід нових конкурентів в нішу. Стратегія вимагає активної присутності у соціальних мережах, використання платформи, такі як Instagram, TikTok, Facebook для розробки впізнаваності бренду, активного залучення нових клієнтів, та підтримки лояльності існуючих. Партнерства та колаборації, співпраця з відомими брендами, інфлюенсерами та іншими підприємствами для розширення аудиторії. Проведення акцій та знижок, запровадження програм лояльності, знижок на повторні послуги та спеціальних пропозицій для нових клієнтів.

Приклади дій: запуск рекламних кампаній з відомими інфлюенсерами, які можуть демонструвати роботи студії. Організація конкурсів та розіграшів у соціальних мережах з метою підвищення залученості аудиторії. Проведення тематичних акцій, наприклад, знижок на татуювання у певний день або місяць.

Стратегія “розширення та охоплення” полягає в відкритті нових студій у перспективних регіонах, що автоматично захоплює нову аудиторію клієнтів та блокує розвиток конкуренції в майбутньому. Проведення досліджень ринку для визначення місць з високим потенціалом попиту на татуювання. Розробка моделі франчайзингу для швидкого розширення мережі з мінімальними власними інвестиціями. Запуск мобільних студій або участь у фестивалях та заходах для надання послуг в місцях скупчення великої кількості людей.

Приклади дій: відкриття нових студій у містах з високим туристичним потоком, наприклад, Львів, Одеса. Створення програми франчайзингу з детальним описом стандартів та процедур для потенційних франчайзі. Організація мобільних студій, які можуть відвідувати музичні фестивалі, спортивні заходи та інші масові події.

Візуалізація стратегій на прикладі діаграми Вена допоможе краще зрозуміти запропоновані заходи.



Рис.3.1. Запропоновані конкурентні стратегії розвитку

Джерело: побудовано автором на основі джерела [20, 27]

Перетин між "постійним наступом" та "обороною й зміцненням" означає стратегічний баланс між інноваціями та стабілізацією ринку, вдосконалення продуктів при одночасному збереженні ринкових позицій. Перетин між "обороною й зміцненням" та "розширенням та охопленням" - це підтримка існуючих ринкових позицій та брендова експансія на нові ринки. Поєднання "постійного наступу" та "розширення та охоплення" надає агресивне просування на нові ринки з інноваційними продуктами та послугами. Центральна зона - це потужне поєднання всіх трьох стратегій

Отже, у висновку можна зрозуміти, що виконання цих запропонованих стратегічних ліній допоможе VeAn Tattoo не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити стабільний ріст та розвиток у довгостроковій перспективі.

Інновації у послугах, ефективний маркетинг та географічне розширення — ключові елементи успіху для лідера у сфері татуювання.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

В цьому пункті проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих вище заходів за існуючими методиками. Для аналізу запропонованих стратегічних ліній розвитку для VeAn Tattoo ми використаємо кілька методів економічної оцінки. Розглянемо кожну стратегічну лінію окремо, застосовуючи методики PESTEL, СВА, NPV, IRR та Break-even аналізу.

Розберемо стратегію постійного наступу (рис 3.2).

PESTEL-аналіз:

- Політичні фактори: Стабільна політична ситуація сприяє розвитку бізнесу.
- Економічні фактори: Зростання економіки може сприяти збільшенню витрат населення на татуювання.
- Соціальні фактори: Збільшення популярності татуювань серед різних вікових груп.
- Технологічні фактори: Впровадження нових технологій у сфері татуювання.
- Екологічні фактори: Використання екологічно чистих матеріалів може стати конкурентною перевагою.
- Правові фактори: Відповідність законодавчим вимогам щодо гігієни та безпеки.

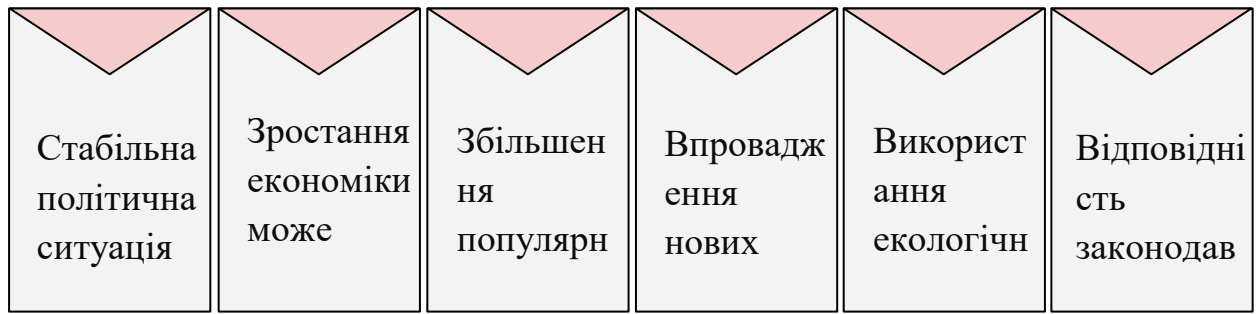


Рис.3.2. PEST аналіз стратегії постійного наступу

Джерело: побудовано автором на основі джерела [27]

Аналіз витрат і вигод (СВА):

- Витрати: Інвестиції у нове обладнання та навчання персоналу.
- Вигоди: Збільшення кількості клієнтів, підвищення середнього чека, збільшення лояльності клієнтів.

NPV та IRR:

- NPV: Очікується позитивне значення через зростання доходів від збільшення клієнтської бази та лояльності.
- IRR: Рентабельність інвестицій оцінюється високою, оскільки витрати на інновації швидко окупаються завдяки збільшенню доходів.

Break-even Analysis:

- Точка беззбитковості: Досягнення беззбитковості можливе при помірному збільшенні кількості клієнтів, що обґрунтовує інвестиції.

2. Маркетинг та брендинг

SWOT-аналіз:

- Сильні сторони: Висока впізнаваність бренду, ефективні маркетингові кампанії.
- Слабкі сторони: Високі витрати на маркетинг.
- Можливості: Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих клієнтів.
- Загрози: Зміни у вподобаннях споживачів, конкуренція з боку інших студій.

PESTEL-аналіз:

- Політичні фактори: Вплив регуляторних змін на рекламну діяльність.
- Економічні фактори: Зростання доходів населення сприяє збільшенню

витрат на татуювання.

- Соціальні фактори: Позитивне ставлення до татуювань у суспільстві.
- Технологічні фактори: Використання сучасних маркетингових

інструментів, таких як соціальні мережі.

- Екологічні фактори: Використання екологічно чистих матеріалів у рекламних матеріалах.

- Правові фактори: Відповідність законодавчим вимогам щодо реклами.

Аналіз витрат і вигод (СВА):

- Витрати: Витрати на рекламні кампанії, співпраця з інфлюенсерами.
- Вигоди: Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів,

підвищення доходів.

NPV та IRR:

- NPV: Очікується позитивне значення через збільшення доходів від нових клієнтів.

- IRR: Висока рентабельність інвестицій, оскільки маркетингові кампанії можуть швидко окупитися.

Break-even Analysis:

- Точка беззбитковості: Досягнення беззбитковості можливе за рахунок збільшення обсягу продажів завдяки ефективним маркетинговим кампаніям.

3. Розширення мережі та географічне охоплення

SWOT-аналіз:

- Сильні сторони: Розширення ринкової частки, доступ до нових клієнтів.
- Слабкі сторони: Високі витрати на відкриття нових студій, управління франчайзинговою мережею.

- Можливості: Збільшення доходів за рахунок нових ринків, зниження ризиків через диверсифікацію.

- Загрози: Економічні коливання, зміни у споживчих вподобаннях.

PESTEL-аналіз:

- Політичні фактори: Стабільність регіонів, де планується розширення.
- Економічні фактори: Економічні умови у нових регіонах.
- Соціальні фактори: Популярність татуювань у нових регіонах.
- Технологічні фактори: Доступність технологій для нових студій.
- Екологічні фактори: Екологічні стандарти у нових регіонах.
- Правові фактори: Відповідність місцевому законодавству щодо гігієни та безпеки.

та безпеки.

Аналіз витрат і вигод (СВА):

- Витрати: Витрати на відкриття нових студій, франчайзингову програму.
- Вигоди: Збільшення доходів від нових клієнтів, розширення ринкової частки.

частки.

NPV та IRR:

- NPV: Очікується позитивне значення через зростання доходів у нових регіонах.
- IRR: Висока рентабельність інвестицій, особливо у перспективних регіонах з високим попитом.

Break-even Analysis:

- Точка беззбитковості: Досягнення беззбитковості можливе за рахунок високого попиту на татуювання у нових регіонах.

Висновок:

1. "Постійний наступ":

- Аналіз витрат і користі (Cost-Benefit Analysis): Переваги цієї стратегії включають підвищення якості послуг та привернення нових клієнтів через вдосконалення технік та тренінги персоналу. Витрати включають в себе інвестиції в нове обладнання, матеріали та тренінги. Для оцінки ефективності потрібно порівняти ці витрати з очікуваними прибутками від збільшення кількості клієнтів та підвищенням їх задоволеності. Якщо підвищення якості призведе до збільшення клієнтської бази та росту прибутку, стратегія може бути ефективною.

- Аналіз ризиків (Risk Analysis): Ризики можуть включати непередбачені витрати на тренінги та обладнання, а також можливість того, що нові техніки не знайдуть відгук серед клієнтів.

- Метод чистого сучасного значення (Net Present Value, NPV): NPV дозволить оцінити, чи будуть майбутні прибутки від стратегії вищими за витрати на її впровадження.

- Аналіз рентабельності інвестицій (Return on Investment, ROI): ROI допоможе визначити, чи буде стратегія доцільною з фінансової точки зору, порівнюючи витрати з очікуваними прибутками.

2. "Оборона та зміцнення":

- Підхід до оцінки цієї стратегії буде аналогічним до першої, з урахуванням специфічних заходів, таких як рекламні кампанії з інфлюенсерами та програми лояльності.

3. "Розширення та охоплення":

- Аналіз ризиків (Risk Analysis): Ця стратегія може мати ризики, пов'язані з великими інвестиціями у відкриття нових студій або в розробку франчайзингової моделі. Також, необхідно врахувати можливі ризики, пов'язані з вибором нових ринків та конкуренцією.

- Часовий аналіз повернення інвестицій (Payback Period Analysis): Цей метод допоможе визначити, за який період часу можна очікувати повернення інвестицій у відкриття нових студій або розробку франчайзингової моделі.

3.3. Застосування економіко-математичних методів та моделей для обґрунтування прийнятої конкурентної стратегії

Отже, щоб довести прийнятність запропонованих заходів, потрібно застосувати економіко-математичні методи. Для аналізу прийнятої конкурентної стратегії розробленої для VeAn Tattoo, нам потрібні певні дані про компанію на які ми приміряємо нові стратегії. Ось деякі ключові цифри та інформація на основі отриманих мною даних:

VeAn Tattoo управляє понад 150 студіями в 17 країнах, з них 51 студія тільки в Україні, в середньому мережа обслужила понад 430 000 клієнтів. Щодо маркетингової сфери - мережа приймає активну участь у різноманітних фестивалях і заходах для просування свого бренду, до прикладу таких як фестиваль SUPERBLOOM у Мюнхені та фестиваль UNDERCOVER у Варшаві, де вони спілкуються з тисячами потенційних клієнтів. Салон підтримує високі стандарти, зважаючи на відгуки клієнтів і забезпечуючи якісне обслуговування, що підвищує їхню конкурентну перевагу через задоволеність клієнтів і лояльність. Тепер давайте використаємо ці дані, щоб проаналізувати ефективність їхніх маркетингових стратегій за допомогою простої економічної моделі: рентабельність маркетингових інвестицій ROMI. Після цього аналізу стане зрозуміло, використання запропонованої стратегії “оборони та зміцнення” стане провальною чи успішною.

Припущення даних

Загальні річні маркетингові витрати: 1 000 000 доларів США (гіпотетична цифра для розрахунку)

Річний дохід: 5 000 000 \$ (гіпотетична цифра на основі великої клієнтської бази та кількості студій)

Кількість клієнтів на рік: 50 000 (отримано із загальної кількості клієнтів і активних студій)

Розрахунок будемо виконувати за формулою ROMI

Формула ROMI:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Додатковий дохід від маркетингу}}{\text{Маркетингові витрати}}$$

Якщо припустити, що маркетингові зусилля безпосередньо впливають на 30% загального доходу:

$$\text{Додатковий дохід} = 0,30 \times \$ 5,000,000 = \$ 1,500,000$$

Тепер застосовуємо формулу

$$\text{ROMI} = \frac{\$ 1,500,000}{\$ 1,000,000} = 1.5$$

Цей ROMI 1.5 > 0 означає, що з кожного долара, витраченого на маркетинг, VeAn Tattoo отримує 1.50 долара доходу.

Цей позитивний ROMI говорить про те, що маркетингові стратегії VeAn Tattoo є ефективними, значною мірою сприяють їхньому доходу та зміцнюють їхні конкурентні переваги. Широка присутність на фестивалях і сильна онлайн-залученість допомагають залучати й утримувати клієнтів, забезпечуючи міцну позицію на ринку. Отже додаткові зусилля та пропрацювання вже прибуткової гілки принесе позитивні плоди, з чого можна зробити висновок про те, що стратегія “оборони й зміцнення” є вдалою. Використовуючи високу задоволеність клієнтів і безперервний контроль якості, VeAn Tattoo може підтримувати їх зростання та ще більше зміцнювати свої конкурентні переваги. Цей підхід забезпечує чітке уявлення про те, як маркетингові витрати виправдовуються прибутками, що робить його корисним інструментом для прийняття стратегічних рішень щодо підвищення конкурентної переваги мережі.

Тепер проведемо аналіз необхідних фінансових аспектів мережі тату студій VeAn Tattoo та оцінку конкурентної стратегії “постійного наступу” з використанням наступної економіко-математичної моделі.

Врахуємо наступні фінансові показники

Витрати:

Оренда = 50 000 грн/місяць

Зарплата = 200 000 грн/місяць

Витратні матеріали = 50 000 грн/місяць

Загальні витрати = 300 000 грн/місяць

Доходи:

Тату = 400 000 грн/місяць

Пірсинг = 100 000 грн/місяць

Продаж товарів = 50 000 грн/місяць

Загальні доходи = 550 000 грн/місяць

Чистий прибуток = 250 000 грн/місяць

Рівень рентабельності = 50%

Припустимо, що мережа тату студій VeAn Tattoo планує реалізувати стратегію "постійного наступу", яка потребуватиме наступних інвестицій:

- Нове обладнання та матеріали = 200 000 грн
- Навчання персоналу = 50 000 грн
- Маркетинг та реклама = 100 000 грн
- Загальні інвестиції = 350 000 грн

Припустимо, що очікується, що стратегія "постійного наступу" матиме наступний вплив на фінансові показники:

- Збільшення доходів:
 - Тату = 10%
 - Пірсинг = 15%
 - Продаж товарів = 5%
- Зниження витрат = 5%
- Очікуваний чистий прибуток = 332 500 грн/місяць
- Очікуваний рівень рентабельності = 57.5%

На основі цих даних проведемо наступні моделювання

1. Аналіз точки беззбитковості. З урахуванням нових інвестицій очікувана точка беззбитковості становитиме 402 500 грн/місяць. Це означає, що мережі тату студій VeAn Tattoo потрібно буде виконати тату та пірсинг послуги на суму 402 500 грн/місяць, щоб покрити свої витрати.

2. Прогнозування попиту. Припустимо, що попит на тату та пірсинг буде зростати на 5% щорічно. Це означає, що через рік очікуваний дохід від тату становитиме 420 000 грн/місяць, а від пірсингу - 115 000 грн/місяць.

3. Аналіз чутливості. Припустимо, що очікуване зростання доходів від тату та пірсингу буде нижчим, ніж очікується, і становитиме лише 2%. У цьому випадку очікуваний чистий прибуток становитиме 305 000 грн/місяць, а рівень рентабельності - 54%.

На основі цих моделей можна зробити наступні висновки - запропонована конкурентна стратегія "постійного наступу" може бути рентабельною для мережі тату студій. Основним ризиком, пов'язаним зі стратегією "постійного наступу", є те, що інвестиції не окупляться. Це може статися, якщо попит на тату та пірсинг не

буде таким високим, як очікується, або якщо витрати виявляться вищими, ніж очікується.

Аналіз необхідних фінансових аспектів мережі тату студій VeAn Tattoo та оцінка наступної запропонованої конкурентної стратегії “розширення та охоплення” з використанням економіко-математичної моделі (теоретичні дані)

Припустимо, що мережа тату студій VeAn Tattoo планує реалізувати стратегію "розширення та охоплення", яка потребуватиме наступних інвестицій:

- Відкриття нових студій = 500 000 грн на студію
- Дослідження ринку = 50 000 грн
- Розробка моделі франчайзингу = 100 000 грн
- Мобільні студії = 200 000 грн
- Участь у фестивалях та заходах = 100 000 грн
- Загальні інвестиції = 950 000 грн

Припустимо, що очікується, що стратегія "розширення та охоплення" матиме наступний вплив на фінансові показники:

- Збільшення доходів:
 - Тату = 20%
 - Пірсинг = 15%
 - Продаж товарів = 10%
- Зниження витрат = 2%
- Очікуваний чистий прибуток = 437 500 грн/місяць
- Очікуваний рівень рентабельності = 75%

Тож на основі цих даних проведемо наступні моделювання:

1. Аналіз точки беззбитковості. З урахуванням нових інвестицій очікувана точка беззбитковості становитиме 506 250 грн/місяць. Це означає, що мережі тату студій VeAn Tattoo потрібно буде робити тату та пірсинг на суму 506 250 грн/місяць, щоб покрити свої витрати.

2. Прогнозування попиту. Припустимо, що попит на тату та пірсинг буде зростати на 5% щорічно. Це означає, що через рік очікуваний дохід від тату становитиме 480 000 грн/місяць, а від пірсингу - 132 500 грн/місяць.

3. Аналіз чутливості. Припустимо, що очікуване зростання доходів від тату та пірсингу буде нижчим, ніж очікується, і становитиме лише 2%. У цьому випадку очікуваний чистий прибуток становитиме 380 000 грн/місяць, а рівень рентабельності - 66.7%.

4. Оцінка ризиків. Основним ризиком, пов'язаним зі стратегією "розширення та охоплення", є те, що інвестиції не окупляться. Це може статися, якщо попит на тату та пірсинг не буде таким високим, як очікується, або якщо витрати виявляться вищими, ніж очікується.

На основі цих моделей можна зробити наступні висновки: запропонована конкурентна стратегія "розширення та охоплення" може бути ще рентабельнішою для мережі тату студій VeAn Tatto, ніж стратегія "постійного наступу". Очікується, що вона призведе до значного збільшення доходів та рентабельності. Однак звісно існує ризик того, що інвестиції не окупляться, тому важливо ретельно провести дослідження ринку та розробити чітку стратегію розширення.

І на кінець, оцінимо дію всіх трьох стратегій одночасно.

Таблиця 3.1

Розрахунок прибутковості стратегії за формулою чистої приведеної вартості

Рік	Очікувані вигоди (□□)	Дисконтний фактор (1 + □) [□]	Приведені вигоди ($\frac{\square\square}{(1+\square)^\square}$)
Перший	200 000 грн	1.10	181,818 грн
Другий	300 000 грн	1.21	247,934 грн
Третій	400 000 грн	1.331	300,527 грн
Четвертий	500 000 грн	1.4641	341,507 грн
П'ятий	600 000 грн	1.61051	372,553 грн
Сума приведених вигод			1 444 339 грн
Початкові інвестиції (C)			1 000 000 грн
Чиста приведена вартість (NPV)			444 339 грн

Для проведення аналізу використаємо формулу чистої приведеної вартості (NPV) для цього нам потрібні наступні вихідні дані:

1. Очікувані вигоди (\square_{\square}) у кожен період (наприклад, рік).
2. Дисконтна ставка (i).
3. Початкові інвестиції (C).

Припустимо, що ми маємо наступні дані:

Очікувані вигоди:

Перший рік 200 000 грн

Другий рік 300 000 грн

Третій рік 400 000 грн

Четвертий рік 500 000 грн

П'ятий рік 600 000 грн

Дисконтна ставка 10% (0.10)

Початкові інвестиції 1 000 000 грн

Формула NPV: $NPV = \sum \frac{\square_{\square}}{(1+\square)^{\square}} - C$

Тепер підставимо наші значення і обчислимо NPV

$$NPV = \frac{200\,000}{(1+0.10)^1} + \frac{300\,000}{(1+0.10)^2} + \frac{400\,000}{(1+0.10)^3} + \frac{500\,000}{(1+0.10)^4} + \frac{600\,000}{(1+0.10)^5} - 1\,000\,000$$

Обчислимо кожен елемент окремо

$$\frac{200\,000}{(1+0.10)^1} = \frac{200\,000}{1.10} = 181\,818$$

$$\frac{300\,000}{(1+0.10)^2} = \frac{300\,000}{1.21} = 247\,934$$

$$\frac{400\,000}{(1+0.10)^3} = \frac{400\,000}{1.331} = 300\,527$$

$$\frac{500\,000}{(1+0.10)^4} = \frac{500\,000}{1.4641} = 341\,507$$

$$\frac{600\,000}{(1+0.10)^5} = \frac{600\,000}{1.61051} = 372\,553$$

Тепер підсумуємо ці значення і віднімемо початкові інвестиції

$$NPV = 181\,818 + 247\,934 + 300\,527 + 341\,507 + 372\,553 - 1\,000\,000$$

$$NPV = 1\,444\,339 - 1\,000\,000 = 444\,339$$

Таким чином, чиста приведена вартість (NPV) для VeAn Tattoo, якщо вони впровадять всі три стратегії одночасно, складає 444,339 грн. Це позитивне значення NPV вказує на те, що впровадження цих стратегій є економічно вигідним і принесе додатковий прибуток компанії. Також враховуючи середньорічний темп зростання ринку можна прогнозувати подальше збільшення обсягів тату послуг. Якщо зберігатиметься CAGR на рівні 14.87%, то обсяг ринку у 2025 році може досягти:

$$\square_{2025} = \square_{2024} \times (1 + CAGR) = 200 \times 1.1487 = 229.74 \text{ мільйони гривень}$$

Отже, аналіз ринку тату послуг в Україні показує значний потенціал для зростання, особливо для підприємств, які здатні ефективно використовувати свої конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження та аналізу теми “Управління конкурентними перевагами підприємства” на прикладі стратегічної позиції підприємства мережі тату студій VeAn Tattoo, було проведено всебічне вивчення теоретичних і практичних аспектів конкуренції на ринку тату послуг в Україні. Виходячи з отриманих результатів, можна зробити наступні висновки: вміння конкурувати є ключовим фактором, що впливає на успіх будь-якого підприємства. Було детально розглянуто основні види конкуренції, такі як монополістична, олігополістична та досконала конкуренція. Основні методи аналізу конкурентної позиції, включаючи SWOT-аналіз, модель конкурентних сил Портера та портфельну матрицю Бостонської консалтингової групи, були адаптовані для оцінки стратегічного становища VeAn Tattoo.

Проведений SWOT-аналіз показав, що VeAn Tattoo має значні конкурентні переваги, такі як високий рівень професіоналізму майстрів, широке коло послуг та наявність власних навчальних центрів. Водночас були виявлені слабкі сторони, зокрема обмеженість фінансових ресурсів для подальшого розширення.

Оцінка ринку показала, що VeAn Tattoo займає одну з лідируючих позицій на ринку тату послуг в Україні, що підтверджується їхньою впізнаваністю бренду та високим рівнем задоволеності клієнтів.

Було розглянуто та запропоновано три основні конкурентні стратегії: стратегія постійного наступу, стратегія оборони й зміцнення та стратегія розширення та охоплення. Всі ці стратегії були оцінені з точки зору їхньої економічної ефективності, використовуючи метод NPV, формулу ROMI, всебічний економічний аналіз.

Результати показали, що впровадження всіх трьох стратегій одночасно є економічно вигідним і може принести додатковий прибуток підприємству. Чиста приведена вартість (NPV) становить 444,339 грн, що свідчить про доцільність таких інвестицій.

Після проведених досліджень в роботі було запропоновано інвестувати в маркетинг і вдосконалення основних послуг, таких як татуювання та лазерне видалення, а також розширювати асортимент послуг, включаючи пірсинг.

Отже після проведених досліджень стало чітко зрозуміло, що VeAn Tattoo слід зосередити свої зусилля на розширенні географії надання послуг через відкриття нових студій у перспективних регіонах України.

Варто продовжувати інвестувати у навчання та розвиток персоналу, що дозволить підтримувати високий рівень якості послуг та відповідати вимогам ринку.

Підвищення ефективності маркетингових кампаній та використання сучасних цифрових інструментів однозначно сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

Таким чином, виконане дослідження підтверджує, що VeAn Tattoo має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку. Впровадження запропонованих стратегій та рекомендацій допоможе підприємству ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища та забезпечити стійке зростання у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про захист економічної конкуренції”, № 2210-III від 11.01.2001.
2. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України “Про рекламу”, № 270/96-ВР від 03.07.1996.
4. Закон України “Про Загальнодержавну програму розвитку конкуренції в Україні на 2014-2024 роки” URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG2MM00A?an=3>
5. Закон України “Про підприємництво”, № 698-XII від 07.02.1991.
6. Закон України “Про туризм”, № 324/95-ВР від 15.09.1995.
7. Податковий кодекс України, № 2755-VI від 02.12.2010.
8. Закон України “Про ліцензування видів господарської діяльності”, № 222-VIII від 02.03.2015.
9. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
10. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
11. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education.
12. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
13. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

14. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
15. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
16. Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74.
17. Barney, J. B., & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Education.
18. Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value*. McGraw-Hill.
19. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
20. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
21. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
22. Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Pearson Education.
23. D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press.
24. Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2001). *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*. Palgrave Macmillan.
25. Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press.

26. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press.

27. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.

28. VeAn Tattoo офіційний сайт URL: vean-tattoo.com

29. Статті з Harvard Business Review URL: hbr.org

30. Аналітичні звіти від McKinsey & Company URL: mckinsey.com

31. Статті з журналу Strategic Management Journal URL: onlinelibrary.wiley.com

32. Інформація з ресурсу Statista щодо ринку тату URL: statista.com

33. Аналітичні звіти від Deloitte: deloitte.com

34. Публікації на тему стратегічного управління від Boston Consulting Group URL: bcg.com

35. Бондаренко С.М. Нейроменеджмент організацій як інструмент підвищення якості життя людей у сучасному суспільстві. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи». Львів, 28-30 травня 2015 року. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2015. С. 124-125.

36. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н: 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ: Національний університет харчових технологій, 2002. 20 с.

37. [Касич А.О., Бондаренко С.М.](#) Рециклінг як сфера реалізації державно-приватного партнерства та інструмент забезпечення цілей сталого розвитку. Причорноморські економічні студії, 2022. Вип. 76. С. 176-180. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/27.pdf

38. Бондаренко С.М. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1591>

39. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. [URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610)