

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Організація та планування роботи в сучасному підприємстві у сфері
бююті-послуг»

Виконала: студентка 4 курсу, групи БТЕ 0812

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

МИЦ К.С.

Керівник д.е.н., проф. каф. менеджменту та

управління ГУДЗЬ П.В.

Рецензент

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет	бізнес-технологій та економіки
Кафедра	«Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти	бакалавр
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування	

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

Тетяна ПУЛІНА

«05» червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

МИЦ Ксенії Сергіївни

1. Тема проєкту (роботи) «Організація та планування роботи в сучасному підприємстві у сфері быті-послуг»
керівник проєкту (роботи) д.е.н., професор ГУДЗЬ Петро Васильович,
затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» березня 2026 року №75.
2. Строк подання студенткою проєкту (роботи) «01» червня 2026 року.
3. Вихідні дані до проєкту (роботи): Законодавча база України, Статистична інформація держкомстату, інформація Мін регіону, Регулярна інформація підприємства, Фінансова звітність підприємства, Наукові публікації дослідників за темою дослідження
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні основи стратегічного управління та планування діяльності підприємств сфери б'юті-послуг в умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні; провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ПП «BEAUTY»; розробити стратегічні напрями розвитку ПП «BEAUTY» на короткострокову та довгострокову перспективу; запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та клієнтоорієнтованості підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів): дипломний проєкт (робота) містить 105 сторінок, 17 таблиць, 16 рисунків, 77 літературних джерел, 1 додаток.
6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ГУДЗЬ П. В., професор кафедри менеджменту та управління, д.е.н.		
II	ГУДЗЬ П. В., професор кафедри менеджменту та управління, д.е.н.		
III	ГУДЗЬ П. В., професор кафедри менеджменту та управління, д.е.н.		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026	01.06. 2026

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	02.03.2026	02.03.2026
2	Вибір теми	16.03. 2026	16.03. 2026
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	16.03. 2026	16.03. 2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	13.03.2026
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2026	01.04. 2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04. 2026	06.04. 2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	15.04. 2026	15.04. 2026
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	04.05. 2026	04.05. 2026
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	14.05. 2026	14.05. 2026
11	Нормоконтроль	20.05. 2026	20.05. 2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05. 2026	25.05. 2026
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	01.06. 2026	01.06. 2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.2026-12.06.2026

Студентка

_____ (підпис)

Ксенія МИЦ

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

Петро ГУДЗЬ

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота «Організація та планування роботи в сучасному підприємстві у сфері б'юті-послуг»: 105 с., 16 рис., 17 табл., 77 джерел.

Об'єктом дослідження є способи удосконалення організації та планування діяльності малого підприємства сфери б'юті-послуг. **Предметом дослідження** є методика та процес організації та планування роботи в сучасному підприємстві у сфері б'юті-послуг. **Мета роботи** – сформулювати теоретичну основу та запропонувати практичні методи коротко- та середньострокового планування ПП «PERSONA».

Методи дослідження: метод дослідження законодавчої бази, метод узагальнення й аналіз літератури з даної теми; метод системного підходу; метод порівнянь; абстрактно-логічні методи, метод дослідження нормативної бази, методи дослідження регулярної інформації ПП «BEAUTY».

Результати і їх новизна. Запропонована адаптивна гібридна бізнес-модель для ПП «BEAUTY», яка поєднує власні послуги, оренду робочих місць та додаткові джерела доходу з урахуванням сучасних економічних ризиків і змін споживчої поведінки.

Основні положення роботи. Досліджено теоретичні основи стратегічного управління та планування діяльності підприємств сфери б'юті-послуг.

Значущість роботи і висновки. Для ПП «BEAUTY» було розроблено довгострокові та короткострокові бізнес-плани як за умов позитивного майбутнього так і за нинішніх нестабільних умов ринку та політичної ситуації на території України.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, АДАПТАЦІЯ, Б'ЮТІ-ПОСЛУГИ, УПРАВЛІННЯ, ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ, ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, БІЗНЕС-ПЛАН, КЛІЄНТИ.

ANNOTATION

Bachelor's thesis: "Organization and planning of work in a modern enterprise in the field of beauty services ": 105 p., 16 fig., 17 tables., 77 sources.

The object of research is ways to improve the organization and planning of the activities of a small enterprise in the field of beauty services. **The subject of research** is the methodology and process of organizing and planning work in a modern enterprise in the field of beauty services. **Purpose of the work** is to form a theoretical basis and offer practical methods of short- and medium-term planning of PE «BEAUTY».

Research methods: method of studying the legislative framework, method of generalization and analysis of literature on this topic; method of a systematic approach; method of comparisons; abstract-logical methods, method of studying the regulatory framework, methods of studying regular information of PE «BEAUTY».

Results and their novelty. An adaptive hybrid business model for PE «BEAUTY» is proposed, which combines its own services, rental of workplaces and additional sources of income, taking into account modern economic risks and changes in consumer behavior.

Main provisions of the work. The theoretical foundations of strategic management and planning of the activities of enterprises in the field of beauty services are studied.

Significance of the work and conclusions. For PE «BEAUTY», long-term and short-term business plans were developed both under conditions of a positive future and under the current unstable market conditions and political situation in Ukraine.

Keywords: ENTERPRISE, ADAPTATION, BEAUTY SERVICES, MANAGEMENT, INTERNAL FACTORS, EXTERNAL FACTORS, COMPETITIVENESS, BUSINESS PLAN, CLIENTS.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Annotation	
Вступ	10
Розділ 1 Теоретичні основи організації та планування діяльності малого підприємства сфери послуг	
1.1 Сучасні теоретичні підходи в управлінні діяльністю підприємств МСБ	15
1.2. Методи і механізми організації та планування діяльності малого підприємства сфери послуг	26
1.3 Особливості управління діяльністю малих підприємств у сфері б'юті-послуг	37
Висновки до розділу 1	45
Розділ 2 Діагностика управлінської практики організації та планування діяльності малого підприємства сфери послуг (на прикладі ПП «BEAUTY»)	
2.1 Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів організації та планування діяльності б'юті ПП «BEAUTY»	47
2.2 Оцінювання ефективності методів організації та планування діяльності на підприємстві	53
2.3 Діагностика конкурентних переваг бізнес-пропозиції підприємства на місцевому ринку послуг краси	64
Висновки до розділу 2	70
Розділ 3 Способи удосконалення організації та планування діяльності малого підприємства сфери б'юті –послуг	
3.1 Обґрунтування побудови адаптивної бізнес-моделі ПП «BEAUTY» в умовах триваючої війни та ринкової невизначеності	73
3.2 Коротко- та середньострокове планування діяльності підприємства на основі сценарного підходу	78
3.3 Впровадження цифрових інструментів в управлінні діяльністю малого підприємства сфери б'юті –послуг	86
Висновки до розділу 3	93
Висновки.....	95
Список використаних джерел	99
Додатки	106

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в виявленні особливостей організації та планування роботи в сучасній організації у сфері б'юті-послуг (в умовах триваючої війни та ринкової невизначеності), властивості та специфіка якої недосконально вивчена. Відсутність наукових праць та досліджень особливостей застосування такого роду комунікацій у даній сфері робить кваліфікаційну роботу актуальною.

Метою дипломної роботи є сформулювати теоретичну основу та запропонувати практичні методи коротко- та середньострокового планування діяльності підприємства на основі сценарного підходу ПП «BEAUTY» в умовах триваючої війни та ринкової невизначеності.

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі задачі:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління та планування діяльності підприємств сфери б'юті-послуг;
- проаналізувати особливості функціонування підприємств індустрії краси в умовах економічної нестабільності та воєнного стану в Україні;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ПП «BEAUTY»;
- здійснити PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов;
- оцінити конкурентне середовище та визначити конкурентні переваги ПП «BEAUTY» на локальному ринку м. Запоріжжя;
- дослідити сучасні методи стратегічного планування та адаптації малого бізнесу до кризових умов;
- обґрунтувати вибір найбільш ефективної бізнес-моделі для підприємства сфери краси;
- розробити стратегічні напрями розвитку ПП «BEAUTY» на

короткострокову та довгострокову перспективу;

– запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та клієнтоорієнтованості підприємства.

Об’єктом дослідження є способи удосконалення організації та планування діяльності малого підприємства сфери б’юті –послуг.

Предмет дослідження – методика та процес організації та планування роботи в сучасному підприємстві у сфері б’юті-послуг.

База дослідження – приватне підприємство «BEAUTY».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів: економічний та фінансовий аналізи, статистичний, графічний, групування, економіко-статистичний, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження і т.д. Економіко-математичні методи використані для створення системи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Також було використано методи теорії пізнання, які допомогли розглянути та охарактеризувати суть, значення та особливості організації та планування роботи в сучасному підприємстві у сфері б’юті-послуг, а також дослідити наукові підходи щодо ефективності його фінансово-господарської діяльності.

В даний час тема організація та планування роботи в сучасній організації у сфері б’юті-послуг у наукових дослідженнях представлена недостатньо. Це пов'язано з тим, що потреба у даних організації та планування в Україні не сформована досі. Кількість наукових досліджень та робіт, пов'язаних із організацією та плануванням у такій сфері послуг, як сфера краси, недостатня для формування повноцінної наукової бази.

В наш час ринок індустрії краси досить активний, відкривається безліч імідж-студій, салонів та перукарень. Практично у будь-якому населеному пункті можна знайти підприємства індустрії краси, починаючи з преміум-сегменту та закінчуючи приватними майстрами, які працюють на себе.

За ринкових умов успішне функціонування підприємства тісно взаємопов'язане з успішністю просування та рекламування наданої послуги. При цьому, на даний момент кількість рекламної інформації постійно збільшується. На тлі цього спостерігається збільшення індивідуальних потреб споживачів та перенасичення споживчого ринку.

Враховуючи умови постійно жорсткої конкуренції, існування в умовах перенасиченого ринку, економічну ситуацію, що постійно змінюється, реалії життя в період військового стану, збільшення вимог з боку споживача, підприємства усвідомлюють необхідність утримання споживчого інтересу і, зокрема, застосування або розробки унікальних технологій просування товарів чи послуг. Вирішення проблеми, на погляд автора, полягає у розробці способів удосконалення організації та планування діяльності малого підприємства сфери б'юті –послуг, розробка адаптивної бізнес-моделі. При створенні системи організації та планування роботи у сфері б'юті-послуг підприємство має ґрунтуватися на стратегічному підході. Впровадження цифрових інструментів в управлінні діяльністю малого підприємства сфери б'юті–послуг для ПП «BEAUTY» є зовсім новим процесом, але за створенні комплексу адаптаційних заходів, основу яких лежить довгострокове планування, не миттєвий, але ефективніший результат, зумовлює необхідність подальшого введення цифрових інструментів.

Цифрові інструменти дозволяють підприємствам вибудовувати довгострокові взаємовигідні відносини із зовнішнім середовищем, підвищуючи впізнаваність підприємства, лояльність до нього, а отже, і збільшувати аудиторію та кількість клієнтів.

Але слід зазначити, що такого роду бізнес-моделі мають формуватися, виходячи з особливостей індустрії до якої належить підприємство. Індустрія краси має низку специфічних особливостей, надають істотний вплив формування системи управління і, застосування різних технологій і підходів до маркетингу у цій сфері.

Загальні підходи до оптимізації у плануванні діяльності підприємства викладені в роботах зарубіжних та вітчизняних авторів: АЯстремська О. М. [1], Кузьмін О. Є. [2], Федулова Л. І. [3], Пономаренко В. С. [4], Ансофф І.І. [5], Портер М. Е. [6], Котлер Ф.П. [7], Мінцберг Г.П.. [8], Друкер П.Р. [9], Демінг Е.П. [10] дослідно-статистичних, або на нормативних методах складання планів, які в нинішніх умовах нестабільного зовнішнього середовища можуть призвести до їхньої неадекватності.

У процесах аналізу, розрахунків та візуалізації даних використовувалися традиційні офісні інструменти (зокрема Microsoft Excel) та інше програмне забезпечення.

В результаті дослідження у ПП «BEAUTY» було розроблено довгострокові та короткострокові бізнес-плани як за умов позитивного майбутнього так і за нинішніх нестабільних умов ринку та політичної ситуації на території України. За результатом проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «BEAUTY» було розроблено персональну бізнес модель – гібридну організаційно-економічну модель управління, яка поєднує кілька джерел доходу і форм організації діяльності: надання послуг власними майстрами та оренду робочих місць. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволить ПП «BEAUTY» адаптуватися до умов нестабільності, підвищити стійкість діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток за рахунок гнучкості, диверсифікації та орієнтації на клієнта. За даними дослідження нами було обрано для ПП «BEAUTY» інформаційну систему KeerInCRM, тому що вона інтегрує інформацію про клієнтів, повідомлення з усіх соц-мереж, а на ПП «BEAUTY» в основному запис та консультація ведеться через соціальні мережі.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні особливостей стратегічного управління малим підприємством сфери краси в умовах воєнного стану та ринкової нестабільності. У роботі удосконалено підхід до оцінки

конкурентоспроможності локального салону краси шляхом поєднання SWOT-аналізу, PEST-аналізу, експертного оцінювання та сучасних інструментів цифрового маркетингу. Запропоновано адаптивну гібридну бізнес-модель для ПП «BEAUTY», яка поєднує власні послуги, оренду робочих місць та додаткові джерела доходу з урахуванням сучасних економічних ризиків і змін споживчої поведінки.

Практична значущість Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПП «BEAUTY» для підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Розроблені стратегічні заходи, таблиці оцінювання, сценарії розвитку та рекомендації щодо впровадження гібридної бізнес-моделі можуть бути застосовані іншими малими підприємствами сфери б'юті-послуг в умовах економічної нестабільності та високого рівня конкуренції.

Інформаційною базою дослідження є офіційні звітні матеріали Державної служби статистики України, матеріали статистичних збірників, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблеми дослідження, матеріали періодичних фахових видань, результати власних досліджень.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг складає 98 сторінок. Робота містить 16 рисунків, 17 таблиць, 1 додаток, який розміщений на 1 сторінці. Список використаної літератури налічує 77 найменувань та розміщені на 7 сторінках.

У першому розділі досліджено теоретичні основи організації та планування діяльності малого підприємства сфери послуг. У другому розділі проведена діагностика управлінської практики організації та планування діяльності малого підприємства сфери послуг (на прикладі ПП «BEAUTY»). У третьому розділі запропоновано способи удосконалення організації та планування діяльності малого підприємства сфери б'юті-послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Сучасні теоретичні підходи в управлінні діяльністю підприємств МСБ

Мале підприємство – підприємство з невеликим обсягом діяльності та виробництва, з незначною кількістю працівників, якому притаманні виробничі, торгові та наукові ризики, самостійність та відповідальність за результати господарювання з метою отримання прибутку. При цьому мале підприємництво визначається як новаторська, комерційна та організаторська діяльність, спрямована на пошук та розвиток нових видів, методів виробництва, з метою отримання прибутку та соціального ефекту і з цим слід погодитися.

Кузьмін О. Є. [2] характеризує: «малий бізнес як діяльність малих підприємств чи фізичних осіб, метою якої є отримання прибутку. Ризикованість та інноваційність діяльності не є обов'язковими. При цьому вона має бути спрямована на реалізацію власного економічного інтересу»[2].

Пономаренко В. С. [4] вважає, що: «мале підприємство – комерційна організація, з метою отримання прибутку, що здійснює ризикову підприємницьку діяльність, а також має якісні та кількісні критерії, встановлені законодавством окремих країн»[4].

До характерних рис малого підприємництва також відносять: орієнтацію на комерційний успіх, інноваційний та ризиковий характер діяльності, свободу та самостійність господарської діяльності, майнову відповідальність за результати своєї діяльності та постійний характер діяльності [11]. Розглянуті ухвали не вказують критерії віднесення до малого підприємництва, а саме «організаційно-правову форму», «середньооблікову

чисельність працівників», «обсяг виручки від реалізації товарів».

На думку представника української наукової школи [16], малий бізнес, на відміну від малого підприємництва, має кардинально сучасні якісні характеристики, а саме: поєднання в одній особі власника та підприємця; орієнтованість на інновації; ефективні комунікативні та інформаційні системи. Однак, на наш погляд, учений ототожнює «малий бізнес» і «мале підприємство», оскільки проаналізувавши різні наукові школи, ми визначили, що ініціативність, інноваційність, свобода та самостійність діяльності притаманні саме підприємцю.

За результатами дослідження пропонуємо наступне уточнення поняття «мале підприємство – це незалежна, цілеспрямована, ініціативна, інноваційна, швидко адаптована, систематична діяльність суб'єктів господарювання (фізичних та юридичних осіб), що здійснюється відповідно до критеріїв встановлених законодавством країни, в якому зареєстровано підприємство в умовах соціально-економічного середовища та послуг на свій ризик та під свою майнову відповідальність»[12]. При цьому характерною рисою малого підприємництва є територіальна належність, тобто необхідність враховувати соціально-економічну систему регіону та його інтереси.

Характерні ознаки, критерії та цілі діяльності малих підприємств та малого бізнесу відображені у Додатку А.

Основним законом є Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (№ 4618-VI) (оновлено від 28.08.2025 р.), (дата звернення 15.05.2026 р.) який визначає правові та організаційні засади діяльності. Згідно з ним, малим підприємством вважається юрособа або ФОП із кількістю працюючих до 50 осіб та річним доходом до 10 млн євро.

Частка підприємств у економіці України зараз становить 20% кількості всіх економічних суб'єктів. Їхня переважна кількість здійснює свою діяльність у сфері послуг, виконуючи важливу соціально-економічну місію у

розвитку економіки та суспільства. Однак розвитку даної сфери в Україні перешкоджає низка економічних та організаційних проблем, властивих підприємствам малого бізнесу, зокрема недооцінка керівниками значення управління, що призводить до питань доступності та якості самих послуг, що надаються населенню[13]. Для менеджменту чисельність працівників для підприємства грає визначальну роль. Саме від неї залежить кількість ієрархій управлінської структури та ступінь участі власника компанії у робочих процесах[14]. Для малого бізнесу відмінною рисою є одноосібне управління підприємством його власником.

Штат підприємства може взагалі бути відсутнім, якщо суб'єкт є індивідуальним підприємцем або самозайнятим, що часто зустрічається серед персональних консультантів, які надають ділові послуги населенню. Якщо ж мале підприємство передбачає наявність співробітників, то управлінні спостерігається наявність тісного контакту між керівником і підлеглими.

Особливість управління малим підприємством висвітлює у одній із своїх статей Ястремська О. М. [1]. На її думку, вона полягає у тому факті, що менеджер має бути універсальним, який має досвід одразу в кількох сферах менеджменту. Найчастіше саме дана форма організації компанії має на увазі, що керівник займатиметься одночасно і добором персоналу, і пошуком ринків збуту, і управління фінансами. Згідно з позицією Кузьміна О. Є. [2] у випадку, якщо підприємством керує найманий менеджер, а не сам власник, то саме він є неформальним керівником організації. Це є Причиною того, що до таких людей пред'являються підвищені вимоги при прийомі на роботу.

Федулова Л. І. [3] виділяє серед складових елементів управління малим бізнесом моніторинг чи контроль. На думку автора, отримання достовірної та якісної інформації про діяльність малого підприємства здатне підвищити ефективність його функціонування за рахунок оперативного контролю над господарськими процесами, своєчасного управління майном, фінансами та персоналом організації, що у свою чергу може знизити існуючі ризики та негативний вплив умов зовнішнього середовища, що змінюються. [3].

Зазвичай, принцип дії контрольних функцій у порівнянні поточних показників елементів керованого об'єкта від заданих нормативних параметрів.

Сучасні українські вчені досліджували теоретичні підходи в управлінні діяльністю підприємств МСБ, дослідження розглянуті у табл 1.1.

Табл 1.1

Сучасні теоретичні підходи в управлінні діяльністю підприємств МСБ

Автор	Науковий підхід	Основний зміст концепції	Практичне значення для підприємств МСБ
Ястремська О. М.[1]	Стратегічне управління	Розглядає підприємство як систему, що формує довгострокові цілі та адаптує діяльність до змін зовнішнього середовища.	Дає можливість визначити стратегічні напрями розвитку та сформувати конкурентні переваги.
Кузьмін О. Є. [2]	Процесний підхід	Управління здійснюється через взаємопов'язані бізнес-процеси, спрямовані на створення цінності для клієнта.	Сприяє стандартизації процедур обслуговування та підвищенню ефективності роботи.
Федулова Л. І. [3]	Інноваційний підхід	Передбачає постійне впровадження нових технологій, послуг та організаційних рішень.	Забезпечує оновлення сервісу та підвищення конкурентоспроможності.
Пономаренко В. С. [4]	Системний підхід	Підприємство розглядається як сукупність взаємозалежних елементів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем.	Дозволяє комплексно координувати маркетинг, фінанси, персонал та операційну діяльність.
Ансофф І.І. [5]	Сценарний підхід	Передбачає формування альтернативних сценаріїв розвитку залежно від змін ринку.	Дозволяє підготуватися до ризиків та швидко адаптувати бізнес-модель.
Портер М. Е. [6]	Конкурентний підхід	Аналізує джерела конкурентних переваг і способи позиціонування на ринку.	Допомагає сформувати унікальну пропозицію та ефективну стратегію конкуренції.
Котлер Ф.П. [7]	Клієнтоорієнтований підхід	Орієнтує управління на потреби клієнтів і створення цінності для споживача.	Підвищує рівень лояльності та середній чек клієнта.
Мінцберг Г.П.. [8]	Адаптивний підхід	Стратегія формується поступово в процесі практичної діяльності.	Особливо ефективний в умовах нестабільного ринку та воєнної невизначеності.
Друкер П.Р. [9]	Управління за цілями (МВО)	Передбачає постановку конкретних цілей та контроль їх досягнення.	Сприяє підвищенню дисципліни та результативності роботи персоналу.
Демінг Е.П.	Управління	Орієнтує підприємство на	Підвищує стабільність

[10]	якістю (TQM)	безперервне вдосконалення процесів та стандартів якості.	сервісу та задоволеність клієнтів.
------	--------------	--	------------------------------------

Управління людськими ресурсами як один із ключових блоків управління підприємством малого бізнесу сфери послуг багатьма авторами виділяється особливо через тісний контакт між співробітниками та клієнтами компаній. У Це полягає головна особливість більшості підприємств сфери послуг, у яких виручка безпосередньо залежить від професіоналізму персоналу та його взаємовідносин зі споживачами. Цим зумовлено широке поширення у сучасному менеджменті поняття якості трудового життя та методів його вдосконалення. Американські дослідники Портер М. Е. [6], Котлер Ф.П. [7] охарактеризували якість трудового життя як граничну ступінь задоволення членами виробничої організації своїх потреб через роботу у цій організації. [7]. У понятті якості трудового життя традиційно виділяють два аспекти: задоволення працівника своєю працею та рівень його мотивації.

З рівнем професіоналізму персоналу підприємства малого бізнесу даної сфери безпосередньо пов'язана і якість послуг. Контроль за якістю, відповідно до наукових досліджень Пономаренка В. С. [4], повинен також бути невід'ємним аспектом управління організаціями сфери послуг. На думку автора, якісне обслуговування являє собою роботу з клієнтами, що цілком задовольняє їх потреби, що залишає найкращі враження і змушує відвідувачів повернутися знову [6].

Управління малим бізнесом у сфері послуг не створює багатьох унікальних труднощів з точки зору розміру організації та тісної взаємодії зі співробітниками. Моделі управління справами можуть враховувати ці нюанси, тим самим покращуючи операційну ефективність конкретних підприємств на мікроекономічному рівні., та й сприяти сприятливим змін на макро- рівні у вигляді високої частки підприємств бізнесу сфери послуг економіки України.

В даний час йде робота зі спрощення процедур, що мають відношення до реєстрації компаній малого бізнесу. У роботі розташовується ряд програм, які покликані допомогти у становленні малого підприємництва. Якщо подивитися сьогодні на ту частину економіки, яка пов'язана з малим підприємництвом, можна відзначити, що відбувається кількісне зменшення підприємств цієї сфери і помітно знижуються темпи зростання даного сектора економіки. Але ці факти не свідчать, що економіка країни насичена малими підприємствами, навпаки, за всіма нормами помітна гостра нестача малих підприємств. Наприклад, у розвинених країнах малим підприємництвом займається 20–25 чоловік із розрахунку одну тисячу жителів, а України цей показник становить 5–6 людина. Також малий бізнес є далеко не у всіх сферах економіки, де йому належить бути. Зокрема, на ринку представлена мала кількість підприємств у галузі промисловості та інноваційних технологій. [22].

Ця обстановка пов'язана не тільки з економікою держави в цілому. Тут велику роль грає погано створена законодавча основа. На сьогоднішній день законодавство щодо дрібного підприємництва знаходиться в стадії розвитку, і воно ще не пройшло початкових етапів. Законодавство, яке існує на даний момент, не лише погано регулює галузь малого підприємництва, воно взагалі не розглядає низку життєво важливих питань цього сектора економіки[15]. Внаслідок цього йде постійний висновок, який говорить про те, власне, що становлення дрібного підприємництва не можна без створення законодавчої бази, спрямованої на фірми цієї сфери. Визначення терміну МП ґрунтується на трьох ознаках:

- малий обсяг ринку, який дає можливість регулювати ціни і обсяги товару підлягає реалізації;
- незалежність лише на рівні права, тобто підприємство керується або безпосередньо власником, або його довіреною особою (партнером-власником). Дане визначення не дозволяє філії великих фірм включати до визначення малих підприємств;

– персоніфіковане управління, яке має на увазі, що власник або його партнер повністю та самостійно здійснюють контроль свого бізнесу, тобто контроль ззовні відсутній. [5]

Малі підприємства відрізняються наступними перевагами у порівнянні з більшими представниками ринкової економіки[16]:

- малі підприємства здатні створювати послуги чи виробляти товари, які вигідні великим підприємствам;
- у сфері малого бізнесу відзначається висока оборотність капіталу;

Новаторські застосування частіше зустрічаються у сфері малого підприємництва, ніж у великих підприємствах. [5]

Економіка має можливість повноцінно розвиватися тільки в тому випадку, якщо є відповідне співвідношення великих, середніх і невеликих суб'єктів господарювання [38]. В Україні це співвідношення не містить раціонального варіанту, тобто співвідношення підприємств дрібного бізнесу до великих фірм нижче, ніж у більшості розвинених держав. Наприклад, США малі підприємства становлять 97% від загальної маси, а Україна задовольняється лише 28% [17].

Мале підприємництво включає підприємницьку роботу, яка виконується господарюючими суб'єктами ринкової економіки, та їхня робота регулюється законами та муніципальними організаціями [17]. Мале підприємство - це суб'єкт ринку, який знаходиться під управлінням незалежного власника і саме по собі підприємство не займає лідируючі позиції у своїй галузі, а також воно характеризується критеріями, що мають зв'язок із щорічними обсягами продажів. Основним показником, який впливає визначення організаційно-правової форми, є середня чисельність працівників за певний звітний період.

Також показниками, які характеризують підприємство як підприємство малого бізнесу, вважається величина статутних коштів, обсяг активів і обсяг оборотних коштів [18].

Комерційними організаціями вважаються юридичні особи, які ставлять собі завдання з вигоди, а до некомерційним організаціям – юридичних осіб, які декларують провідне завдання як отримання вигоди, не здійснюють розподіл доходу між учасниками організації [19]. Але це не означає, що некомерційні організації не мають усі шанси що неспроможні займатися підприємницької діяльності. Цей вид діяльності їм доступний, але має здійснюватися задля досягнення будь-яких інших цілей, які асоціюються на отримання прибутку. Виходячи з чинного законодавства, малі підприємства не можна віднести до якоїсь особливої організаційно-правової форми. Наприклад, як ставлення фірми до бізнесу вираховується з урахуванням конкретних критеріїв, наприклад, середня чисельність співробітників з звітного періоду. До суб'єктів малого бізнесу можуть належати як юридичні, і фізичні особи [19].

Переваги малого підприємництва:

- простота управління, контролю та обліку;
- мобільність та переналагодження виробництва;
- нечисленний персонал управління та обслуговування;
- можливість виробництва унікальної продукції невеликими партіями;
- сприйнятливість до інновацій;
- мобільність підприємницької діяльності залежно від кон'юнктури ринку, що змінюється;
- орієнтація на кінцеві результати діяльності.

Недоліки малого підприємництва:

- проблеми збуту;
- орієнтація на конкретних споживачів;
- великі витрати;
- складність отримання кредиту.

Крім громадських принципів розрізняють спеціалізовані принципи, які стосуються реалізації основних груп комерційних функцій [3].

Втім, основи комерційної діяльності не можуть бути випадковими, вони визначаються вимогами економічних законів ринку [1].

Під економічними законами розуміються стійкі, суттєві, постійно повторювані, об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки та взаємозалежності в економічних явищах та процесах [4].

Таким чином, до принципів комерційної діяльності належать:

- принцип цільової спрямованості, що з основного економічного закону, полягає у максимізації взаємовигоди всім учасників відносин (продавці, покупці, співробітники, інвестори, держава);
- принцип гнучкості комерційної діяльності відображає вимогу закону попиту та пропозиції. Відповідно до нього підприємство має не виділення пріоритетів;
- принцип змагальності та суперництва комерційної діяльності обумовлюється законом конкуренції, що вимагає постійного вдосконалення всіх сторін роботи підприємства;
- принцип повнішого задоволення інтересів покупців впливає із закону піднесених потреб. Врахування інтересів покупців та комерційна їх реалізація виступає основним засобом досягнення головної мети комерційної діяльності;
- принцип еквівалентного обміну відбиває зміст закону ціноутворення;
- принцип домінантних зв'язків у підприємницькій діяльності впливає з циклічного характеру розвитку. На кожному етапі розвитку бізнесу встановлюються конкретні цілі та завдання з урахуванням їх циклічного характеру; успішна реалізація корпоративної стратегії залежить від прискореного досягнення цих цілей та завдань; і на кожному етапі, і протягом усієї транзакційної діяльності, важливо забезпечити оптимізацію взаємовідносин. [1].

Ці принципи комерційної діяльності є універсальними та пронизують усі рівні загальної діяльності компанії. Фундаментальні принципи ділової діяльності та їхні механізми відображено у Додатку А.

Ключ до максимізації бізнес-результатів з використанням цих ресурсів полягає у зміцненні всіх функцій, пов'язаних з торгівлею, та використанні нових форм, методів та інструментів підприємницької діяльності. Реалізація цього принципу вимагає проведення різноманітних розрахунків, порівняння результатів із понесеними витратами (в абсолютному та відносному вираженні) та визначення заходів для подальшого підвищення ефективності підприємницької діяльності[20].

Принципи пропорційного розвитку та загальних взаємозв'язків втілені в принципах планування підприємницької діяльності. Цей принцип наголошує на координації діяльності різних відділів підприємства та узгодженні дій з партнерами для оптимізації взаємовідносин та, зрештою, підвищення ефективності[21]. Реалізація цього принципу досягається шляхом прогнозування та планування всіх функцій підприємницької діяльності, організації контролю за їх виконанням та своєчасного коригування бізнес-дій.

Принцип гнучкості підприємницької діяльності відображає вимоги закону попиту та пропозиції. Реалізація цього принципу означає, що торгівля не може залишатися статичною[22]. Бізнес-організації можуть досягти успіху лише відповідно до динамічних змін співвідношення попиту та пропозиції, а також прогнозуючи та реагуючи на постійно мінливі ринкові умови. Інструменти реалізації цього принципу включають проведення рекламних опитувань на ринку України, створення системи прогнозування та планування підприємницької діяльності на основі цього опитування, а також уточнення та коригування її діяльності. [7]

Закон вартості вимагає обміну товарами за еквівалентною вартістю, включаючи операції з надання послуг, і принцип оплати праці відображає цю вимогу[23]. Він визначає ділові відносини між власниками бізнесу та їхнім

найманим торговим персоналом. Інструментом реалізації цього принципу є розробка різних систем та форм компенсації для співробітників компанії.

Універсальний закон економії часу вимагає принципу мінімізації ризику[24]. Діяльність підприємства характеризується постійним ступенем невизначеності та потенційними збитками. Реалізація цього принципу вимагає використання різних інструментів:

SWOT-аналіз може виявити ринкові можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони самого підприємства, та визначити корінні причини потенційних ризиків. На основі цього можна практично розробити комплекс заходів щодо зменшення потенційних збитків, а саме план управління ризиками, доповнений обґрунтованими розрахунками. Завдяки впровадженню, моніторингу та відповідним коригуванням можна своєчасно виявити несприятливі тенденції, а також запобігти та зменшити їх негативний вплив на підприємницьку діяльність.[28].

Конкурентний принцип підприємницької діяльності базується на конкурентному праві, яке вимагає від підприємств постійно вдосконалювати всі аспекти своєї діяльності. Реалізація цього принципу включає проведення SWOT-аналізу, вивчення дій конкурентів та розробку конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Видно, що принципи підприємницької діяльності відображають вимоги об'єктивних економічних законів, а отже, стають орієнтирами, яких підприємці повинні дотримуватися при побудові всього процесу укладання угод. Чим повніше ці принципи впроваджені, тим ефективнішими будуть відносини купівлі-продажу[25]. Ступінь застосування цих принципів залежить від розуміння людьми їх та їх втілення в правилах укладання угод, а також від використовуваних механізмів, які дозволяють найефективніше використовувати ці стандарти.[23].

Розглянуті принципи ведення бізнесу є універсальними та пронизують усі аспекти загальної діяльності підприємства. Для того, щоб ці принципи могли бути впроваджені у всіх відділах підприємства, вони спеціально

обумовлені у спеціальних правилах, нормах та інструкціях, що керують виконанням різних бізнес-функцій. Наприклад, до цих принципів належать принципи перевезення вантажів, правила зберігання вантажів, корпоративна етика тощо. [3] Слід також зазначити, що ці принципи відображають вимоги економічних законів, які можуть діяти за різних ринкових умов. Наприклад, характер впливу економічних законів різний в умовах вільної конкуренції чи державної монополії, але це не змінює змісту принципів ведення бізнесу. Тому їх основні вихідні положення повинні постійно коригуватися відповідно до змін у економічному середовищі.

Отже, сучасні теоретичні підходи в управлінні діяльністю підприємств МСБ поділяються на: стратегічне управління, процесний підхід, інноваційний підхід, системний підхід, сценарний підхід, конкурентний підхід, клієнтоорієнтований підхід, адаптивний підхід, управління за цілями (MBO), управління якістю (TQM).

Нами в подальшому в дослідженні процесу управління діяльністю підприємства буде детально розглянуто стратегічний підхід до управління.

1.2 Методи і механізми організації та планування діяльності малого підприємства сфери послуг

Організація та планування діяльності малого підприємства – це процес визначення цілей, необхідних ресурсів та послідовності дій для ефективного функціонування бізнесу. На відміну від великих корпорацій, мале підприємство потребує високої гнучкості, оперативності та економії ресурсів.

Основні механізми та методи включають поєднання стратегічного бачення, оперативного управління та використання автоматизації.

Механізми організації спрямовані на створення структури та процесів, що забезпечують роботу бізнесу.

Лінійна організаційна структура: у малому бізнесі часто використовується проста структура, де керівник безпосередньо управляє співробітниками, що забезпечує швидке прийняття рішень.

Функціональний поділ (спрощений): розподіл обов'язків навіть за невеликого штату (наприклад, одна людина відповідає за продаж, інша — за закупівлю) [26].

Аутсорсинг: передача непрофільних функцій (бухгалтерія, юридичні послуги, клінінг) зовнішнім виконавцям зниження постійних витрат.

Автоматизація управління: Використання CRM та облікових систем для автоматизації обліку та управління малим бізнесом, наприклад, рішень для обліку «1С» або BAS Малий бізнес.

Планування для малих і середніх підприємств охоплює як прийняття довгострокових стратегічних рішень так і управління щоденними операціями[27]. У сучасних умовах особливо важливим є поєднання традиційних методологій бізнес-планування з операційним контролем та гнучкими інструментами управління. Методи планування діяльності відображені у табл 1.2.

Табл 1.2

Основні методи планування діяльності підприємств МСБ

Метод планування	Характеристика	Застосування в МСБ / ПП «BEAUTY»
Agile-планування	Гнучке управління процесами з можливістю швидкої адаптації до змін ринку	Дозволяє салону швидко змінювати перелік послуг, акції та графік роботи відповідно до попиту клієнтів
CRM-планування	Використання CRM-систем для автоматизації запису, обліку клієнтів та контролю роботи	Ведення клієнтської бази, онлайн-запис, контроль повторних візитів та нагадування клієнтам
Digital-планування	Планування діяльності через цифрові канали комунікації та аналітики	Просування послуг через Instagram, TikTok, Google Maps та аналіз ефективності реклами
SMART-планування	Постановка конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей	Наприклад: збільшення кількості клієнтів на 20% протягом 6 місяців
KPI-планування	Оцінювання результативності через ключові показники ефективності	Контроль середнього чека, кількості записів, повторних клієнтів та прибутковості
Scenario-	Розробка декількох сценаріїв	Підготовка окремих стратегій для

планування	розвитку бізнесу залежно від зовнішніх умов	умов воєнного стану, стабілізації економіки або зростання попиту
Lean-планування	Мінімізація витрат і оптимізація бізнес-процесів	Скорочення зайвих витрат на матеріали, електроенергію та неефективні послуги
Data-driven planning	Планування на основі аналітики та даних	Аналіз популярності процедур, завантаженості майстрів та поведінки клієнтів
Customer Journey Mapping	Аналіз шляху клієнта від першого контакту до повторного візиту	Покращення сервісу та підвищення лояльності клієнтів
Risk-management planning	Планування з урахуванням ризиків та кризових ситуацій	Формування резервного бюджету, альтернативних постачальників та стабілізаційних заходів

Джерело: результат дослідження автором джерел [15-25]

Застосування систем CRM допомагає узгодити стратегічні цілі з поточними завданнями, що має вирішальне значення для малих і середніх підприємств, що працюють у швидкозмінному ринковому середовищі[29].

Фінансове планування відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності бізнесу, оскільки воно може прогнозувати рух грошових коштів та запобігати дефіциту ресурсів.

Процес планування для малих та середніх підприємств є ретельним та структурованим[30]. Його початковий етап включає комплексний аналіз внутрішньої ситуації та зовнішнього середовища компанії, щоб повною мірою врахувати ринкові умови, конкурентне середовище та потенційні ризики.

Наступним кроком є визначення цілей, що відповідають можливостям та стратегії розвитку компанії. Згодом розробляється детальний план дій, що включає конкретні заходи, ресурси та графіки реалізації.

Етапи процесу планування на підприємствах МСБ відображено у табл 1.3.

Табл 1.3

Етапи процесу планування на підприємствах МСБ

Етап	Зміст	Значення для підприємства
Аналіз середовища	Оцінка внутрішнього стану та зовнішніх факторів	Виявлення можливостей і загроз

Постановка цілей	Формування стратегічних і тактичних цілей	Визначення напрямку розвитку
Розробка плану	Формування конкретних заходів і дій	Забезпечення досягнення цілей
Реалізація плану	Виконання запланованих дій	Досягнення результатів
Контроль і коригування	Оцінка результатів і внесення змін	Підвищення ефективності управління

Джерело: результат дослідження автором джерел [15-25]

Моніторинг виконання плану має вирішальне значення, оскільки він забезпечує своєчасне виявлення відхилень та відповідне коригування управлінських рішень. Такий підхід допомагає підвищити ефективність компанії та забезпечує її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [31].

Факт, що приймати управлінські рішення доводиться в умовах нестабільності довкілля, усвідомлюють більшість сучасних керівників. Світ змінюється настільки стрімко, що іноді складно встежити за змінами, що відбуваються. Зміни зачіпають усі сфери життєдіяльності людини – економічну, політичну, соціальну, технологічну, наукову та ін.

Різноманітність можливих ситуацій у майбутньому вражає. Якщо задуматися про велику кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність господарюючого суб'єкта, то можливість прогнозування та планування майбутнього можна поставити під сумнів [32].

Насьогодні ситуація карантинних обмежень та військового стану на території всієї України підводить до думки неможливості передбачення та чіткого планування майбутніх стратегій управління [33]. Проте, розгляд всіх можливих проблем та методів вирішення цих проблем може запобігти необдуманим управлінським рішенням.

Особливості організації планування діяльності на малих підприємствах відображено у табл 1.4.

Табл 1.4

Особливості організації планування діяльності на малих підприємствах

Елемент планування	Характеристика	Особливості для малих підприємств
Ресурсне забезпечення	Аналіз фінансових, матеріальних і трудових ресурсів	Обмежені ресурси потребують раціонального використання та пошуку додаткових джерел
Складання графіка	Формування календарного плану із зазначенням термінів і відповідальних осіб	Гнучке планування із швидким перерозподілом завдань
Контроль виконання	Регулярна перевірка реалізації поставлених завдань	Часті наради (щотижневі), швидке прийняття рішень
Гнучкість планування	Адаптація планів до змін зовнішнього середовища	Висока швидкість реагування на зміни ринку
Мінімізація бюрократії	Скорочення обсягу документації	Орієнтація на практичні дії, а не формальні процедури
Оперативне управління	Використання короткострокового та середньострокового планування	Пріоритет річного та поточного планування

Джерело: результат дослідження автором джерел [30-35]

В Україні, особливо в періоди економічної та фінансової нестабільності, виклик бізнес-планування полягає у врахуванні невизначеності економічних перспектив країни. Це вимагає специфічних підходів до прийняття управлінських рішень та вибору відповідних інструментів впровадження. Фінансова нестабільність проявляється у вигляді неплатежів, низької прибутковості, недостатньої ліквідності та платоспроможності, а також відсутності належної правової бази, зрілих механізмів нагляду за фінансовою ліквідністю та неефективної банківської та податкової систем[34].

Тому створення системи управління бізнесом, яка може ефективно функціонувати навіть за цих обставин, має вирішальне значення. Усі ці фактори, що впливають на бізнес-операції, повинні відображатися в усіх аспектах діяльності компанії.

Бізнес-план підприємства має сприяти вирішенню завдань покращення його фінансового стану, підвищення його ефективності, зростання вартості бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі[35]. Ефективна система управління підприємством передбачає розробку оптимального плану діяльності відповідно до прийнятої системи критеріїв оптимізації.

Загальні підходи до оптимізації у плануванні діяльності підприємства викладені в роботах зарубіжних та вітчизняних авторів: АЯстремська О. М.[1], Кузьмін О. Є. [2], Федулова Л. І. [3], Пономаренко В. С. [4], Ансофф І.І. [5], Портер М. Е. [6], Котлер Ф.П. [7], Мінцберг Г.П.. [8], Друкер П.Р. [9], Демінг Е.П. [10] дослідно-статистичних, або на нормативних методах складання планів, які в нинішніх умовах нестабільного зовнішнього середовища можуть призвести до їхньої неадекватності. Тому проблема пошуку інших методів планування в умовах нестабільності є актуальною.

В останні роки вітчизняні підприємства продемонстрували недоліки як у довгостроковому, так і в короткостроковому плануванні. Відхилення між фактичними результатами та запланованими іноді сягає від 30% до 50%. Деякі керівники підприємств навіть намагалися взагалі відмовитися від планування. Однак планування є однією з основних функцій управління підприємством[36]. Багаторічний досвід іноземних та українських підприємств показує, що недооцінка важливості бізнес-планування в ринковому середовищі, його мінімізація, ігнорування або неналежне впровадження часто призводить до непотрібних економічних втрат.

Небажання використовувати планування як інструмент управління впливає з уявлення про те, що традиційні методи, засновані переважно на минулому досвіді та моделях прогнозування тенденцій, неефективні для розробки відповідних планів[37]. Наразі ринкові умови швидко змінюються; зосередження виключно на минулому випуску продукції, застосуванні технологій, стандартах ресурсів та методах продажу продукції не тільки неприйнятне, але й часто призводить до короткострокового банкрутства.

У внутрішніх економічних умовах, коли ринкові умови нестабільні, підприємствам не вистачає вільного капіталу для придбання необхідних ресурсів, постачальники ненадійні, ціни на ресурси різко коливаються, а необхідна правова база відсутня, існуючі методи планування потребують значного перегляду[38].

У зв'язку з вищесказаним на вітчизняних підприємствах повинні використовуватися адаптивні методи планування.

У разі ринкової нестабільності можна використовувати такі методи планування підприємницької діяльності:

- рівневе прогнозування – процес передбачення очікуваного обсягу продажу за трьома точками: найбільш сприятливий, ймовірний та несприятливий перебіг справ (стан ринкової кон'юнктури). Цей метод планування є найпростішим і широко використовується у сучасній практиці;

- послідовне прийняття планових рішень. Являє собою метод планування, у якому план переглядається залежно від змін ринкової ситуації. Недоліком цього методу є те, що план переглядається лише в тому випадку, коли ринкова ситуація вже змінилася, процес прийняття рішення може запізнитися, що призведе до незапланованих втрат;

- ситуаційне планування. Передбачає розробку сценаріїв можливої зміни ринкової ситуації залежно від виділених раніше факторів та перехід (перемикання) від одного плану до іншого у разі зміни кон'юнктури ринку;

- реінжиніринг – це перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення дуже значного, стрибкоподібного покращення діяльності підприємства [39].

Ситуаційне планування та реінжиніринг є найбільш перспективним методами проектування розвитку ділової одиниці в умовах нестабільності.

Розглянемо детальніше методику проектування ситуаційних планів. Алгоритм складання ситуаційних планів включає такі кроки:

А. Встановлюються ключові чинники середовища, які впливають на плановані результати діяльності підприємства (рис 1.1). Як критерії для відбору показників використовуються як масштаби можливого впливу, так і ймовірність виникнення самого процесу.

Фактори, пов'язані із зовнішнім середовищем (об'єктивні):	Фактори, пов'язані з особливостями управлінської задачі, що вирішується:	Фактори, пов'язані з особливостями підприємства та керівника:
– економічні;	– складність;	– цілі та стратегія підприємства;
– демографічні;	– тимчасовий горизонт;	– величина підприємства;
– природні;	– кількість учасників, їх цілі та інтереси;	– складність структури підприємства;
– науково-технічні;	– значимість витрат та результатів для учасників;	– ступінь централізації та
– юридичні;		

Рис1.1 Фактори, що визначають ситуаційне планування

Б. Складається план, що виходить із найбільш ймовірного припущення комплексного впливу системи виробничих та зовнішніх факторів на запланований результат.

В. Розробляються можливі сценарії зміни ринкової ситуації та виробництва на основі вироблених припущень. Здійснюється розробка системи автономних планів згідно з наявними сценаріями[40]. Ситуаційний план не розробляється в деталях, він наказує, що повинен робити кожен виконавець у тій чи іншій ситуації та яких наслідків очікується за її наступі.

Г. Визначаються критерії переходу від основного плану до ситуаційного, від одного ситуаційного плану до іншого, у разі непередбачених чи заздалегідь передбачуваних причин.

Ситуаційне планування дає деякі переваги як у процесі розробки програми підприємницької діяльності, і особливо у її здійсненні у нестабільних ринкових умовах [41]. Керівники та виконавці планів отримують можливість швидко діяти у несприятливій ситуації, яка була заздалегідь запланована, що дає деякі конкурентні переваги за рахунок скорочення часу реагування та зниження поточних витрат.

Але крім переваг, які має ситуаційне планування в порівнянні з іншими методами планування, можна виділити і ряд недоліків [42]. Основними недоліками ситуаційного планування є:

- трудомісткість та дорожня збірка та обробки інформації, яка є базою для складання ситуаційних прогнозів;
- великі витрати ресурсів, пов'язані безпосередньо із складанням альтернативних ситуаційних планів;
- складність щодо критеріїв переходу від реалізації одного ситуаційного плану до іншого.

Під час розробки критеріїв переходу від одного сценарного плану до іншого необхідно враховувати такі вимоги: комплексна оцінка всіх короткострокових та довгострокових економічних наслідків прийнятих рішень, що базуються на корпоративних цілях (тобто оцінка всіх відповідних результатів); узгодженість із системою корпоративних цілей; адаптивність до аналізу за невизначених умов; об'єктивність та доступність вихідних даних; універсальність; гнучкість (тобто здатність враховувати зміни); врахування конкретних обставин проблеми, що вирішується; відповідність особистісним рисам менеджерів та корпоративній культурі; ясність та простота використання; вимірюваність та об'єктивність; та орієнтованість на майбутнє, здатність до «раннього попередження» [43].

Під час розробки критеріїв управлінських рішень часто виникають такі проблеми: надмірна зосередженість на легко вимірних показниках при ігноруванні важковимірних; надмірна зосередженість на короткострокових факторах, а не на довгострокових; та складність у створенні системи показників, яка відображає зміни у важливості різних видів діяльності та цілей компанії [44].

Слід також зазначити, що як якісні, так і кількісні критерії можуть використовуватися під час прийняття управлінських рішень, таких як перехід від одного сценарного плану до іншого. Якісні критерії визначають конкретні деталі конкретного сценарію, тоді як кількісні критерії мають більш загальні

характеристики[45]. Наприклад, кількісні стандарти можуть включати такі питання, як: вибір масштабу виробництва; управління потоком матеріалів; вибір між власним виробництвом або зовнішнім постачанням; встановлення цін на продукцію тощо.

Отже, можна дійти до висновку, що ситуаційні методи планування можуть бути ефективними лише для підприємств, які мають доступ до інформації, які мають фахівців у сфері ситуаційного прогнозування і планування, мають достатню кількість фінансових ресурсів щодо великомасштабних досліджень.

Іншим перспективним методом проектування діяльності підприємства у майбутньому, як було зазначено раніше, є реінжиніринг[46]. Реінжиніринг застосовується у трьох основних ситуаціях.

По-перше, в умовах, коли підприємство перебуває у стані глибокої кризи (дуже високий рівень витрат, масова відмова споживачів від продукції підприємства, фінансова криза тощо).

По-друге, реінжиніринг бізнес-процесів також необхідний, коли поточна ситуація компанії є прийнятною, але її майбутні перспективи не є оптимістичними, тобто коли спостерігаються несприятливі тенденції конкурентоспроможності, прибутковості та рівня попиту.

По-третє, для швидкозростаючих, процвітаючих та проактивних компаній першочерговим завданням є створення унікальної конкурентної переваги.

Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів такі:

Етап 1: Формування ідеального корпоративного іміджу. Формування майбутнього іміджу проводиться в рамках формулювання корпоративної стратегії, тобто спочатку визначається корпоративна місія, а потім уточнюється до конкретних цілей та засобів її досягнення. Наразі особливо важливим при формулюванні корпоративної місії та стратегічних цілей є споживачоорієнтований підхід, тобто маркетингові методи. Правильний вибір

цілей реінжинірингу бізнес-процесів означає вибір напрямку діяльності, який може суттєво покращити короткостроковий та довгостроковий стан компанії.

Етап 2: Створення моделі існуючого бізнесу компанії. Цей етап називається ретроспективним або зворотним реінжинірингом бізнес-процесів. На цьому етапі дії компанії та робочі системи для досягнення існуючих цілей будуть відтворені або реструктуризовані, при цьому основні бізнес-операції компанії будуть детально описані та задокументовані, а також буде оцінена їхня ефективність. Для побудови існуючої бізнес-моделі необхідно використовувати результати аналізу організаційного середовища та дані контролю. Визначаються процеси, які потребують ретельного реінжинірингу.

Етап 3: Розробка нової бізнес-моделі. На цьому етапі відбувається реінжиніринг існуючих бізнесів, тобто безпосередньо здійснюється реінжиніринг процесів[47].

Модель реструктуризації бізнесу буде створена відповідно до таких кроків:

- ре-дизайн вибраних бізнес-процесів (встановлення більш ефективних робочих процесів (починаючи з найпростіших завдань для побудови бізнес-процесів), визначення технологій та інформаційних методів для їх застосування);
- створення нових кадрових функцій (перегляд посадових інструкцій, визначення оптимальних механізмів стимулювання співробітників, формування робочих груп, розробка планів навчання та перепідготовки тощо);
- створити необхідні інформаційні системи для реструктуризації (визначити необхідне обладнання та програмне забезпечення, створити спеціалізовані бізнес-інформаційні системи, визначити рівні інформаційної підтримки, необхідні для реструктуризації, встановити права доступу для кожного учасника до різної інформації під час процесу реструктуризації та перевірити точність інтерпретації інформації);

– тестувати нову модель та «просувати» її в обмеженому масштабі.

Етап 4: Застосування нової бізнес-моделі до реальної економічної діяльності. На цій фазі будуть впроваджені всі елементи моделі[48]. Особливу увагу слід приділити зв'язку та переходу між старим та новим процесами. Процес переходу має забезпечити, щоб виконавці не відчували стресу на роботі.

Таким чином, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності компанії на нестабільному ринку необхідно застосовувати нові методи планування та прогнозування. Тому у висновку необхідно додати, що за нинішніх обставин найперспективнішим підходом є ситуаційне планування та реструктуризація.

1.3 Особливості управління діяльністю малих підприємств у сфері б'юті-послуг

Сферу послуг прийнято вважати одним із головних індикаторів рівня розвитку будь-якої країни. Саме в даному секторі економіки веде свою діяльність найбільша частка малих підприємств, особливості управління якими часто не беруться до уваги їхніми керівниками[49]. Це призводить до неефективної діяльності підприємств малого бізнесу та низької якості послуг.

Частка малих підприємств в економіці України зараз становить 30% кількості всіх економічних суб'єктів. Їхня переважна кількість здійснює свою діяльність у сфері послуг, виконуючи важливу соціально-економічну місію у розвитку економіки та суспільства. Однак розвитку цієї сфери в Україні перешкоджає низка економічних та організаційних проблем, властивих підприємствам малого бізнесу, зокрема недооцінка керівниками значення управління, що призводить до питань доступності та якості самих послуг, що надаються населенню.

Для менеджменту чисельність працівників для підприємства грає визначальну роль[50]. Саме від неї залежить кількість ієрархій управлінської структури та ступінь участі власника компанії у робочих процесах. Для бізнесу відмінною рисою є одноосібне управління підприємством його власником. Штат підприємства може взагалі бути відсутнім, якщо суб'єкт є індивідуальним підприємцем або самозайнятим, що часто зустрічається серед персональних консультантів, які надають ділові послуги населенню. Якщо ж мале підприємство передбачає наявність співробітників, то управлінні спостерігається наявність тісного контакту між керівником і підлеглими.

Особливість управління малим підприємством висвітлює в одній зі своїх статей Бабенко В. О. [11]. На його думку, вона полягає у тому факті, що менеджер має бути універсальним, який має досвід одразу в кількох сферах менеджменту. Найчастіше саме дана форма організації підприємства передбачає, що керівник займатиметься одночасно і підбором персоналу, пошуком ринків збуту, і управлінням фінансами. Відповідно до позиції Бондаренко С. М. [15] у разі, якщо підприємством керує найманий менеджер, а чи не сам власник, саме він є неформальним керівником організації. Це є причиною того, що таким людям пред'являються підвищені вимоги при прийомі на роботу.

Л.Г. Мельник [52] виділяє серед складових елементів управління малим бізнесом моніторинг чи контроль. На думку автора, отримання достовірної та якісної інформації про діяльність малого підприємства здатне підвищити ефективність його функціонування за рахунок оперативного контролю над господарськими процесами, своєчасного управління майном, фінансами та персоналом організації, що у свою чергу може знизити існуючі ризики та негативний вплив умов зовнішнього середовища, що змінюються [52]. Зазвичай, принцип дії контрольних функцій у порівнянні поточних показників елементів керованого об'єкта від заданих нормативних параметрів.

Управління людськими ресурсами як один із ключових блоків управління підприємством малого бізнесу сфери послуг багатьма авторами виділяється особливо через тісний контакт між співробітниками та клієнтами компаній. У цьому полягає головна особливість більшості підприємств сфери послуг, у яких виручка залежить від професіоналізму персоналу та його взаємовідносин зі споживачами. Цим зумовлено широке поширення у сучасному менеджменті поняття якості трудового життя та методів його вдосконалення. Американські дослідники Котлер Ф.П. [7], Мінцберг Г.П. [8], Друкер П.Р. [9], Демінг Е.П. [10] охарактеризували якість трудового життя як граничну ступінь задоволення співробітниками підприємства своїх потреб через роботу у цій організації.

У понятті якості трудового життя традиційно виділяють два аспекти: задоволення працівника своєю працею та рівень його мотивації.

На думку Л.Г. Мельник [52], управління персоналом виступає як система, як і структура, як і процес. При розгляді як система автор радить ототожнювати управління персоналом з функціями управління, при розгляді як структуру - аналізувати як сукупність принципів, методів і форм, спрямованих на розвиток компетенцій працівників. А з позицій управління персоналом як процесом, необхідно включати різні заходи для роботи з людьми, такі як соціальні, і психологічні, організаційні, економічні. [5].

З рівнем професіоналізму персоналу підприємства малого бізнесу даної сфери безпосередньо пов'язана і якість послуг. Контроль за якістю, відповідно до наукової роботи Бойко М. Г. [14], повинен також бути невід'ємним аспектом управління організаціями сфери послуг. На думку автора, якісне обслуговування представляє собою роботу з клієнтами, що цілком задовольняє їх потреби, що залишає найкращі враження і змушує відвідувачів повернутися знову [14].

З теоретичної точки зору, мікропідприємства – це особлива форма організації з принципово іншою внутрішньою логікою та операційними механізмами порівняно з великими підприємствами[51]. В управлінні

мікропідприємства зазвичай розглядаються як дуже невизначені системи зі стратегіями, що розробляються в умовах постійних тактичних коригувань та імпровізації, тоді як ринкова інформація часто є обмеженою та ненадійною. Ця невизначеність посилюється відсутністю глибокої функціональної спеціалізації, коли ключові управлінські, операційні та комерційні функції неминуче концентруються в руках обмеженого кола осіб, а найчастіше й однієї людини[53]. Саме постать власника-управлінця виступає центральним елементом і фактично визначає управлінську архітектуру всієї системи, приймаючи підприємницькі ризики та повну операційну відповідальність, що визначає характер управління сфері послуг [22].

Застосування цієї загальної теоретичної бази до конкретного предмета дослідження — салонів краси — дозволяє нам виявити унікальні перекриття між загальними характеристиками мікропідприємств та конкретними галузевими умовами[54]. Особливості галузі привносять якісні параметри, такі як домінування творчих та естетичних компонентів у роботу, що ускладнює повну стандартизацію роботи та вимагає від менеджерів створення середовища, яке підтримує професійний саморозвиток співробітників. Емоційні атрибути обслуговування — процес споживання невіддільний від психологічного комфорту та міжособистісної взаємодії — зміщують фокус управління з операційного управління на управління враженнями та відносинами[55]. Крім того, крайня суб'єктивність оцінки кінцевого результату споживачем ставить під питання традиційні метрики якості та ефективності, замінюючи їх категоріями задоволеності та лояльності, що ґрунтуються на особистому сприйнятті [62].

Основні аспекти управління малих підприємств у сфері б'юті-послуг відображено на рис 1.2.

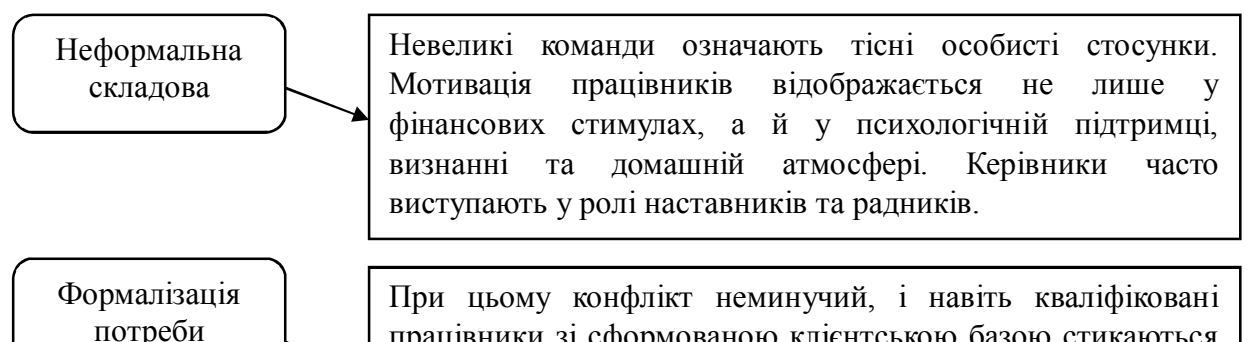


Рис 1.2 Основні аспекти управління малих підприємств у сфері б'юті-послуг

Мотивація персоналу будується як на матеріальних стимулах, а й у психологічному комфорті, особистої лояльності власнику, почутті причетності до спільної справи та визнання індивідуального вкладу. Цей неформальний фундамент створює ту атмосферу, в якій народжується креативність та ентузіазм, такі необхідні у сфері послуг[61].

Успішна кадрова політика в мікробізнесі - це створення гібридної системи, де формальні інститути забезпечують стійкість і справедливість, а неформальні - зберігають залученість, гнучкість і ту саму людську теплоту, яка і є головною конкурентною перевагою малого салону перед безлікою мережею [60].

Таким чином, ефективність управління визначається вже не глибиною експертизи в окремій галузі, а здатністю до синтетичного, холістичного мислення. «власник-інтегратор» (рис 1.3.) стає живим центром, де сходяться і перетворюються всі потоки інформації - фінансової, емоційної, ринкової. Його ключова компетенція - це управління не за функціями, а управління зі зв'язків і протиріч: як фінансове рішення впливає на моральний клімат у колективі, як маркетинговий хід позначиться на операційному завантаженні майстрів.

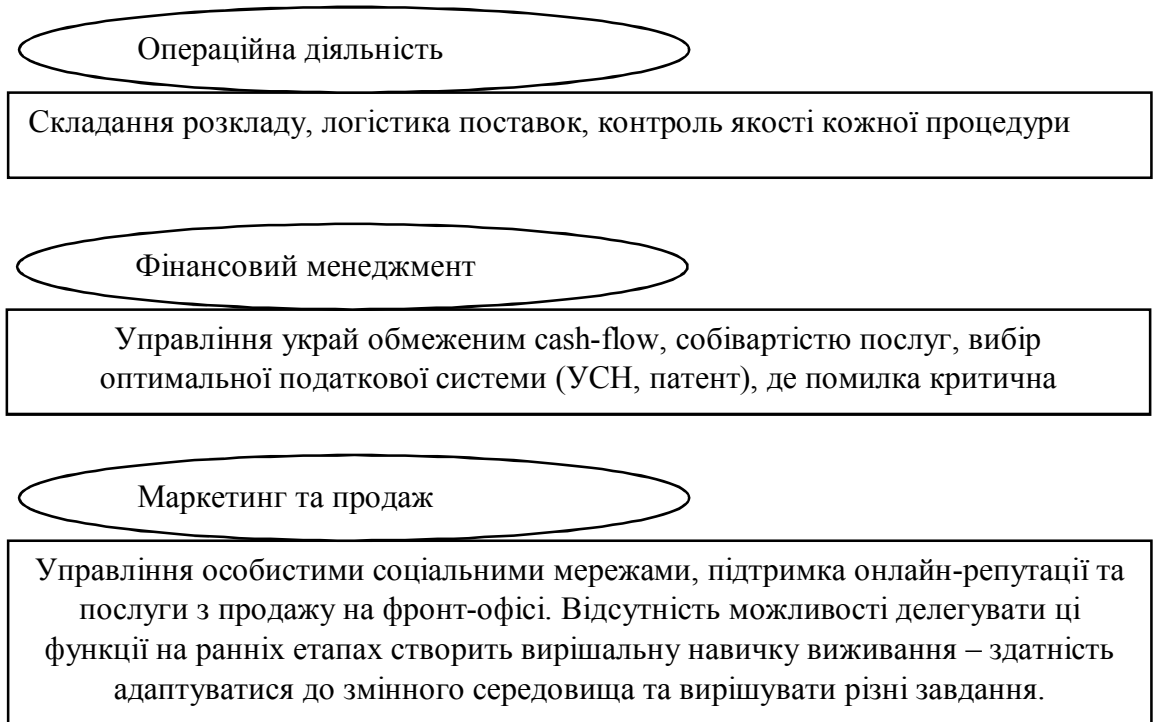


Рис 1.3 Зона відповідальності власника-інтегратора

У контексті салону краси ця універсалізація проявляється із граничною інтенсивністю, оскільки специфіка бізнесу потребує одночасної роботи в логічно різних площинах. Власник тут існує у стані постійного когнітивного перемикавання: аналізуючи динаміку грошового потоку, він одночасно має мислити як маркетолог, оцінюючи потенційну реакцію аудиторії на новий прайс; формуючи атмосферу в колективі через особисте неформальне спілкування, він одночасно виступає кадровиком, прораховуючи ризики та мотиваційні наслідки своїх рішень[56]. Його стратегічне бачення негайно проявляється на операційному рівні - при закупівлі матеріалів, складанні розкладу або особистому залагодженні конфлікту з клієнтом [59].

Пряма комунікація позбавляє бізнес можливості втекти за брендом чи процедурами, оголюючи особисту відповідальність [58].

Обмеженість ресурсів диктує прагматичний підхід: кожен клієнт на рахунку, а вартість його залучення явно висока. Головні стратегії маркетингу та просування відображені на рис 1.4.



Рис 1.4 Стратегії маркетингу та просування

Тому маркетинг та сервіс мають бути інтегровані, а найкраща реклама – це бездоганний та точний процес обслуговування, який заохочує клієнтів ділитися позитивним досвідом зі своїми близькими. Управління репутацією перетворюється з періодичного завдання на постійну щоденну практику моніторингу та точкового реагування, де відповідь на кожен відгук, особливо негативний, — це публічна демонстрація цінності діалогу та готовності виправити помилку[56]. Таким чином, клієнтоорієнтованість у мікробізнесі - це не окрема стратегія, а єдино можливий режим існування, при якому особиста увага, гнучкість і людяність стають головною, а найчастіше і єдиною валютою, здатною конвертуватися у стійкий потік замовлень та довгострокову життєздатність підприємства [57].

Проведений аналіз підтверджує, що управління салоном краси в рамках мікробізнесу формує особливу управлінську парадигму, яку можна охарактеризувати як синкретичну, яка, здавалося б, суперечить один одному елементи, що органічно поєднує в собі. Ця система управління народжується на перетині жорстких економічних обмежень та глибоко персоналізованої природи послуги, що унеможливорює пряме запозичення та спрощене

застосування стандартних корпоративних моделей. Можна виділити кілька рис управління мікробізнесом (рис 1.5).

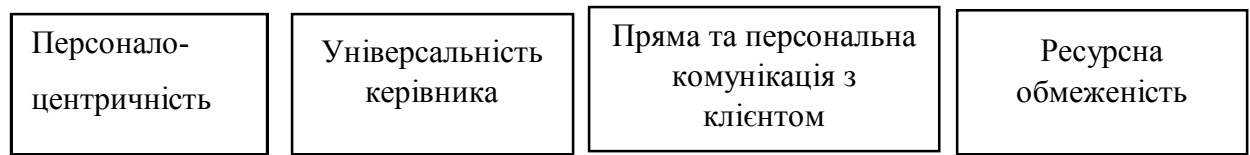


Рис 1.5 Особливості управління підприємствами малого бізнесу

При цьому ефективність усієї системи залежить від якості прямої персональної комунікації з клієнтом. В умовах мікробізнесу кожен відгук, кожна взаємодія набуває стратегічної ваги, а лояльність формується не через масштабні програми, а через накопичення емоційного капіталу довіри та уваги до деталей. Парадоксальним чином, хронічна ресурсна обмеженість, будучи головним викликом, стає потужним стимулом для інноваційності [64].

Окремо необхідно відобразити вплив війни на адаптацію управління малим підприємством у сфері б'юті за умов перебування підприємства у прифронтовому місті[66]. Для чіткого аналізу рівня адаптації підприємства у сфері б'юті за умов перебування підприємства у прифронтовому місті необхідно розібрати такі фактори: рівень зруйнованості інфраструктури нерухомості підприємства та нерухомості поблизу місцезнаходження підприємства; втрата персоналу та клієнтів за рахунок примусової/вимушеної евакуації; нестабільність постачання електроенергії; значний ріст ін за рахунок логістичних та інфляційних проблем[65]. Запоріжжя відносно спроможне розвивати економіку за рахунок існування залишкової промисловості, логістичних зв'язків з іншими регіонами України, відносної відстані від зони бойових дій, зайнятості населення та загального духу громадян. Проте в умовах непередбаченості наслідків воєнного стану,

управлінський персонал підприємства повинен вміти швидко реагувати на проблеми та критично мислити (табл.1.5).

Табл 1.5

Адаптація підприємства в умовах непередбаченості наслідків воєнного стану

Рівні адаптації	Інструменти	Дії та рішення
Адаптація бізнес-діяльності	Антикризове управління	Розробка стратегій та планів дій для ефективного управління підприємством в умовах кризи
Адаптація бізнес-діяльності	Аналіз ризиків та сценаріїв	Виявлення потенційних загроз та розробка планів дій для різних сценаріїв воєнного часу
Адаптація виробничих та збутових ланцюгів	Оптимізація виробничих процесів	Оптимальне використання ресурсів в умовах їх обмеженості
Адаптація виробничих та збутових ланцюгів	Управління ланцюгами поставок	Забезпечення надійності та ефективності ланцюгів постачання навіть в умовах ризиків та загроз
Корпоративна, соціальна та економічна адаптація	Планування на випадок надзвичайних ситуацій	Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій і дій для ймовірних сценаріїв
Тактична та стратегічна адаптація	Ефективна комунікація та залученість персоналу	Колективне розуміння кризи та тривалості війни, згуртованість, солідарність та мобілізація персоналу

Джерело: власна розробка автора

Впровадження цих інструментів та рішень забезпечує гнучкість та адаптивність підприємств у нестабільних зовнішніх умовах, кризових ситуаціях та складнощів воєнного стану.

Висновки до розділу 1

Управління підприємством малого бізнесу сфери послуг має низку особливостей, пов'язаних із масштабами діяльності організації та її тісною взаємодією зі споживачами. Облік даних нюансів при побудові управлінської моделі дозволяє як підвищити ефективність функціонування конкретного підприємства у масштабах мікроекономіки, а й сприяти сприятливим змін на

макрорівні у вигляді високої частки підприємств бізнесу сфери послуг економіки України.

За результатом дослідження автор відокремив основні сучасні теоретичні підходи в управлінні діяльністю підприємств МСБ вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: А.Ястремська О. М.[1], Кузьмін О. Є. [2], Федулова Л. І. [3], Пономаренко В. С. [4], Ансофф І.І. [5], Портер М. Е. [6], Котлер Ф.П. [7], Мінцберг Г.П.. [8], Друкер П.Р. [9], Демінг Е.П. [10].

Сектор мікробізнесу, який традиційно визначається підприємствами з мінімальною чисельністю персоналу, виступає не просто структурним елементом, а живою тканиною сучасної економіки. Його фундаментальна роль полягає у забезпеченні соціальної стабільності через створення робочих місць, формуванні динамічного конкурентного середовища та задоволенні специфічних, часто локальних потреб населення. Особливо яскраво ця роль проявляється у сфері персональних послуг, де сама суть бізнесу полягає у виробництві нематеріального результату, що безпосередньо залежить від кваліфікації, емоційного залучення та міжособистісної взаємодії виконавця з клієнтом.

Автором структуровано основні методи і механізми організації та планування діяльності малого підприємства сфери послуг: Agile-планування, CRM-планування, Digital-планування, SMART-планування, KPI-планування, Scenario-планування, Lean-планування, Data-driven planning, Customer Journey Mapping, Risk-management planning. Також автором схематично відображено фактори, що визначають ситуаційне планування.

Таким чином, управління б'юті-підприємством виходить за рамки застосування спрощених корпоративних логік та вимагає вироблення особливого, синтетичного підходу. Метою цієї дипломної роботи є не просто перерахування основних та комплексних аспектів специфіки особливостей системи управління, що формується у цьому унікальному сегменті. На прикладі салону краси показується розкриття внутрішньої логіки та взаємозв'язку ключових управлінських аспектів – від адаптації формального

та неформального у роботі з персоналом до стратегій виживання та зростання в умовах жорстких ресурсних обмежень та прямої залежності від репутації. Такий аналіз дозволяє як систематизувати практичний досвід, а й виявити адаптивні управлінські механізми, які можна осмислені у ширшому теоретичному контексті менеджменту малого підприємництва.

Запоріжжя відносно спроможне розвивати економіку за рахунок існування залишкової промисловості, логістичних зв'язків з іншими регіонами України, відносної відстані від зони бойових дій, зайнятості населення та загального духу громадян. Проте в умовах непередбаченості наслідків воєнного стану, управлінський персонал підприємства повинен вміти швидко реагувати на проблеми та критично мислити. Автором сформовано рівні та інструменти адаптації підприємства в умовах непередбаченості наслідків воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ПП «BEAUTY»)

2.1 Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів організації та планування діяльності б'юті ПП «BEAUTY»

Б'юті індустрія для українського ринку послуг є досить молодим напрямком. Необхідно відмітити, що особливості розвитку бізнесу в б'юті-індустрії пов'язані з невеликим капіталовкладенням, залежністю від моди, переваг стилем життя та демографічної ситуації в країні. Сучасна соціально-економічна ситуація і культурні цінності, що поширюються в країні, значно сприяють розвитку ринку б'юті-послуг. Організація, що вийшла цей ринок, має здійснювати регулярний моніторинг довкілля, т.к. ринки, що ростуть, завжди привабливі для нових суб'єктів господарювання. У той самий час перманентні зміни у російській економіці призводять до необхідності вивчати поведінка покупців (клієнтів). Тому вдосконалення діяльності студії краси ПП «BEAUTY» (м. Запоріжжя) передбачає постійний аналіз ринку та факторів довкілля. Зовнішнє середовище надає такі організації найбільш сильний вплив. Найбільш перспективним у цьому плані є використання методики PEST-аналізу. Все вище зазначене актуалізує дослідження у цьому напрямі.

Мета – проведення аналізу зовнішніх факторів організації та планування діяльності студії краси ПП «BEAUTY». Об'єктом дослідження є сукупність факторів довкілля, які детермінують вибір стратегії діяльності студії краси ПП «BEAUTY». Основною методикою дослідження є методика PEST-аналізу, проведена за допомогою експертних оцінок.

Звернемося до результатів дослідження впливу факторів довкілля, який проводився на основі методики PEST-аналізу.

Вдалим дизайном, кваліфікований персонал та вигідне розташування на ПП «BEAUTY» забезпечили приплив клієнтів. Спеціалізація організації надання послуг, які навчають професійних тренінгів та продажу професійної косметики, дозволила протягом останніх трьох років зайняти фінансово стійкі позиції. Проте останнім часом спостерігається зростання числа конкурентів, що зумовило частковий відтік клієнтів. Для утримання своїх позицій перед керівництвом студії ПП «BEAUTY» постало питання про аналіз факторів довкілля в рамках PEST-аналізу. У зв'язку з цим, згідно з методикою, PEST-аналіз проводився на основі експертних оцінок.

Економічні фактори, які істотно впливають на організацію та планування діяльності б'юті ПП «BEAUTY» (табл 2.1): зростання рівня інфляції в країні, падіння попиту через зниження прибутковості населення, зростання цін на косметичні засоби та апаратуру, посилення конкурентів.

Табл 2.1

PEST-аналіз діяльності ПП «BEAUTY»

Фактор	Характеристика для ПП «BEAUTY»	Вплив на діяльність
Р – Політичні	Зміни податкового законодавства для ФОП/ПП; санітарні норми у сфері б'юті-послуг; вимоги до сертифікації матеріалів	Збільшення адміністративного навантаження; необхідність дотримання стандартів якості та безпеки
Е – Економічні	Інфляція; зниження платоспроможності клієнтів; подорожчання косметики та обладнання; висока конкуренція у місті	Зменшення попиту на дорогі послуги; необхідність оптимізації витрат та гнучкої цінової політики
S – Соціальні	Популяризація догляду за зовнішністю; зростання ролі соціальних мереж; зміна стандартів краси; орієнтація на індивідуальний сервіс	Зростання попиту на послуги; необхідність персоналізації та високого рівня сервісу
T – Технологічні	Активне використання Instagram, TikTok; онлайн-запис; сучасні косметологічні технології; нові матеріали	Розширення каналів залучення клієнтів; потреба в постійному оновленні навичок та обладнання

PEST-аналіз господарської діяльності ПП «BEAUTY» дозволив нам визначити ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства[67]. Серед них економічні умови, зокрема коливання рівня

доходів домогосподарств та цін на професійні матеріали, мали найбільший вплив. Водночас, соціальні тенденції також забезпечили позитивну основу для розвитку компанії, оскільки попит на послуги краси продовжував зростати, а люди все більше зосереджувалися на своєму особистому іміджі.

За підсумками дослідження автора (табл 2.2.) було проведено ранжування зовнішніх чинників, які впливають діяльність студії краси ПП «BEAUTY».

Табл 2.2

Ранжування зовнішніх факторів впливу на діяльність ПП «BEAUTY»

Група факторів	Фактор	Загальний вплив	Характер впливу	Рівень значущості
Технологічні	Інформація та комунікації, вплив Інтернету	5	Позитивний (можливість)	Дуже високий
Технологічні	Розвиток технологій у б'юті-індустрії	5	Позитивний (можливість)	Дуже високий
Технологічні	Досягнення у сфері хімії, медицини та косметології	4,5	Позитивний (можливість)	Високий
Соціальні	Зростання рівня життя та вимог клієнтів	3	Позитивний (можливість)	Середній
Соціальні	Споживчі переваги та модні тенденції	2	Позитивний (можливість)	Середній
Економічні	Посилення конкурентної боротьби	3	Негативний (загроза)	Високий
Економічні	Зниження попиту через падіння доходів населення	3	Негативний (загроза)	Високий
Економічні	Зростання цін на косметичні засоби та обладнання	1	Негативний (загроза)	Дуже високий
Політичні	Зміни законодавства (оподаткування, ліцензування)	1	Негативний (загроза)	Дуже високий

Чинники, отримали найвищі ранги, становлять сукупність повноважень, куди необхідно спиратися розробки стратегії діяльності організації (шкала впливу від 1 до 5). До них увійшли такі: інформація та комунікації, вплив Інтернету (загальний вплив 5 балів); розвиток технологій у б'юті-індустрії (загальний вплив 5 балів); досягнення у галузі хімії, медицини та косметології (загальний вплив 4,5 балів); зростання рівня запитів та якості

життя населення (загальний вплив 3 бали); споживчі переваги, мода (загальний вплив 2 бали).

Як загрози були виділені фактори, що отримали найменші ранги. До них відносяться: посилення конкурентної боротьби у зв'язку зі зростанням числа конкурентів (3 бали); падіння попиту через зниження прибутковості населення (3 бали); зростання цін на косметичні засоби та апаратуру (1 бал); зміна законодавства у сфері оподаткування та ліцензування (1 бал).

Для нормального функціонування студії краси ПП «BEAUTY» необхідно розробити шляхи запобігання виявленим особливо небезпечним загрозам, бо саме вони визначатимуть її фінансове становище та конкурентоспроможність. Для зміцнення позицій на ринку керівництво студії ПП «BEAUTY» має використати виявлені можливості, які відкривають перспективи подальшого розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Також проведений SWOT-аналіз діяльності ПП «BEAUTY» (рис 2.1.) для визначення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства.



Рис 2.1 SWOT-аналіз діяльності ПП «BEAUTY»

SWOT-аналіз ПП «BEAUTY» свідчить про те, що компанія має значний потенціал зростання завдяки високоякісним послугам та клієнтоорієнтованій філософії. Її ключові конкурентні переваги полягають у гнучкості управління та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Однак діяльність компанії також супроводжується багатьма ризиками, зокрема, дедалі сильнішою конкуренцією та економічною нестабільністю. Тому вкрай важливо розробити ефективну стратегію розвитку, спрямовану на використання ринкових можливостей та мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів.

Для підвищення конкурентоспроможності ПП «BEAUTY» рекомендується активніше використовувати інструменти цифрового маркетингу, розширювати спектр послуг та покращувати рівень обслуговування клієнтів.

Отже, до зовнішнього середовища ПП «BEAUTY» належать:

- постачальники;
- конкуренти;
- покупці (клієнти);
- партнери з бізнесу;
- держава та її структури;
- культура, мораль, традиції;
- профспілки;
- економічні чинники;
- політичні чинники;
- міжнародне оточення.

Перші п'ять факторів відносять до зовнішнього середовища прямого впливу, останні п'ять - до зовнішнього середовища непрямого впливу.

Внутрішнє середовище ПП «BEAUTY» визначається:

- структурою організації (наприклад, «постачання-виробництво-фінанси-відділ кадрів-збут продукції»);
- системою її керування;
- виробничими технологічними процесами;
- рівнем автоматизації, розподілом праці, комунікаціями.

У висновку даного дослідження необхідно наголосити, що за результатами PEST-аналізу визначено, що економічні та технологічні фактори мали найбільший вплив на діяльність ПП «BEAUTY». Негативний вплив в основному відображався у зростанні інфляції, збільшенні вартості матеріалів, що в останні часи активізувалось за рахунок таких негативних факторів, як військовий стан та військові дії на території всієї України а також введення карантинних обмежень, що мало також вплив і на наявність ресурсів та матеріалів, також спостерігається зниження платоспроможності населення. Водночас, технологічний прогрес та активне застосування цифрових комунікацій створили для ПП «BEAUTY» значні можливості для розширення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності.

Результати оцінки зовнішніх факторів показали, що найперспективнішими напрямками є: застосування сучасних інформаційних технологій, впровадження інновацій у секторі послуг краси та задоволення зростаючих потреб клієнтів. Тим часом основними загрозами залишалися дедалі жорсткіша конкуренція, економічна нестабільність та зміни в правовому середовищі. SWOT-аналіз визначив сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими ПП «BEAUTY» зіткнулося.

Основними сильними сторонами ПП «BEAUTY» є високий рівень обслуговування, висококваліфікований персонал, персоналізоване обслуговування клієнтів та гнучке управління. Однак, підприємство також зіткнулося з деякими обмеженнями, зокрема, обмеженим фінансуванням, залежністю від стабільної клієнтської бази та жорсткою ринковою конкуренцією.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що ПП «BEAUTY» необхідно враховувати визначений автором аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів організації та планування діяльності б'юті ПП «BEAUTY» для запобігання втрати ефективності управлінських рішень. Це допоможе ПП «BEAUTY» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгостроковий стабільний розвиток. Негативними факторами визначено: зниження попиту через падіння доходів населення, зростання цін на косметичні засоби та обладнання, зміни законодавства (оподаткування, ліцензування). Для подолання негативних факторів, підприємству необхідно враховувати та ефективно використовувати свої сильні сторони, визначені в SWOT-аналізі діяльності ПП «BEAUTY».

2.2 Оцінювання ефективності методів організації та планування діяльності на підприємстві

Останнім часом відстежується тенденція вимогливості до якості послуг і сервісу. Особливо цю тенденцію посилили пандемічні обмеження та військовий стан в Україні. При цьому спостерігається зниження стандартів догляду за собою, на перше місце виходить економія та розумне споживання.

Аналітики вказують, що тільки 45% населення України відвідують салони на регулярній основі[68], тому знижується частота відвідування салонів; зменшується середній чек та час знаходження клієнта в салоні; зростає попит на високоякісні салони в пішій доступності, і першому плані виходить емоційний стан клієнта[68].

Також відбувається поступове «обілення» бізнесу сфери краси: діджиталізація, повсюдне маркування препаратів косметичного спрямування «Чесний знак» та інші фактори примусово виводять б'юті-індустрію з тіні.

Навіть за кращого переліку послуг, відмінних пропозицій та акцій, професійних фахівців – б'юті-компанія може не приносити стільки прибутку, скільки могла б, тому в сьогоденних умовах російської дійсності проблеми

підвищення ефективності бізнесу індустрії краси набувають особливого значення. Промисловість краси – бізнес, підпорядковується основним законам і правилам сучасної економіки[69]. Для успішного розвитку будь-якого бізнесу одним із ключових факторів є зростання ефективності діяльності компанії. Для того, щоб підприємства індустрії краси були успішними і перебували у постійному розвитку, їм необхідно постійно оцінювати свій бізнес, виявляючи шляхи підвищення його ефективності.

Оцінка ефективності бізнесу – це відношення витрачених коштів до досягнутого результату (результат, поділений на витрати). Здебільшого ефективність бізнесу оцінюють з його бухгалтерської звітності, і навіть за терміном окупності інвестицій [70].

Аналіз та оцінка ефективності необхідні, щоб побачити поточний стан справ та спланувати подальші шляхи розвитку бізнесу (рис 2.2).

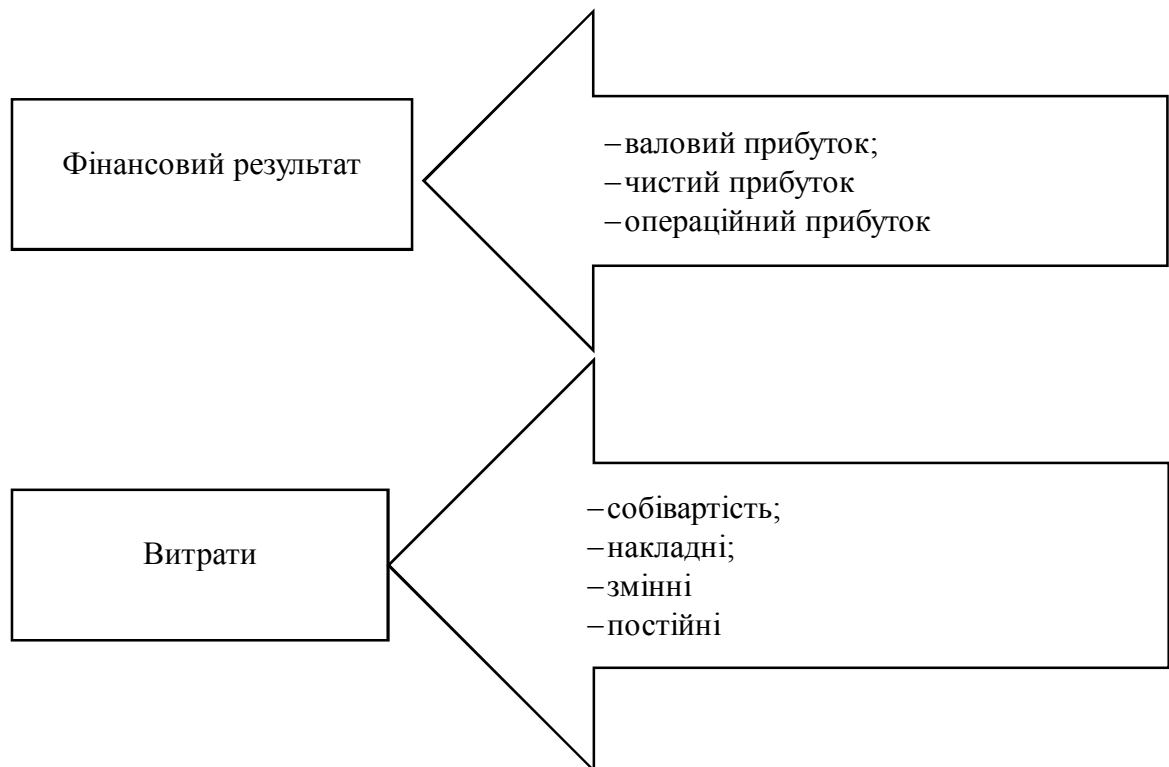


Рис 2.2 Формула оцінки ефективності

Термін окупності дорівнює відношенню суми інвестицій до прибутку на місяць. Але фінансові показники – це не лише прибуток, а насамперед: прибутковість, рентабельність, податкове та боргове навантаження. У будь-якій компанії є бухгалтерський звіт зі статистикою, яка відображає підсумковий фінансовий результат – скільки компанія отримала до податків, скільки залишилося після податків та інших витрат, та скільки отримає власник б'юті-бізнесу [71].

Коли йдеться про ефективне управління бізнесом, все зводиться до аналізу та оцінки його фінансових результатів. Фінансові результати відображають збільшення економічних вигод компанії в результаті надходження або вибуття коштів та (або) погашення/виникнення зобов'язань, що призводить до збільшення капіталу підприємства[72].

Багато власників б'юті-бізнесу часто плутають фінансовий облік з бухгалтерським, часто думаючи, що це те саме. Так, і там і там багато загальних цифр і звітів, але бухгалтерія потрібна, щоб заплатити податки та звітувати перед іншими контролюючими органами, а фінансовий облік насамперед потрібен для самого власника, тому що ці цифри допоможуть оптимізувати витрати, щоби більше заробляти[73].

Керувати ефективністю бізнесу – це означає, застосовуючи різні методи, вміти приймати оперативні правильні фінансові рішення (рис 2.3).



Рис 2.3 Фінансові рішення

Успішний б'юті-бізнес чи ні, показує не кількість готівки в касі або на розрахунковому рахунку, а цифри з різних аспектів роботи компанії. Ці цифри є показники ефективності.

Зростання доходів та зниження витрат призводить до збільшення чистого прибутку, а це головний KPI (у перекладі з англійської Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) – головний показник ефективності, це те, заради чого власник організував бізнес [74].

Показник ефективності (KPI) - це результат діяльності компанії за певний період. KPI застосовні до будь-якого рівня співробітника чи завдання: салону загалом, фокусної спеціалізації, фахівців, маркетингологів, адміністраторів, конкретної мети [75].

Показники ефективності можуть бути різними: за допомогою одних можна повністю оцінити весь бізнес, за допомогою інших – роботу його окремих відділів або продуктивність співробітників[76]. Наприклад, на яку суму було надано послуг на місяць – це загальний показник, а скільки надано послуг за місяць певним фахівцем – конкретний.

Визначити, які з показників важливі для вашого бізнесу – завдання непросте[77]. Часто керівники бізнесу дивляться зовсім не на ті цифри і ухвалюють стратегічно невірні рішення, які можуть призвести до краху компанії. Можна користуватися дуже спрощеним правилом: ключові показники бізнесу – це ті, які сильніше за інших впливають на чистий прибуток.

Усі інструменти підвищення ефективності бізнесу можна розбити на такі компоненти:

- фінансове планування включає ціноутворення, заробітну плату співробітників, завантаження компанії, види витрат, точку беззбитковості, норми прибутковості і т.д.;

- управлінський фінансовий аналіз – це показники діяльності компанії: аналітичні та статистичні, правила розрахунку, «критичний» рівень та рівень «норма», прийняття управлінських рішень;

- маркетингові інструменти.

Розглянемо кожен із них докладніше.

Фінансові показники ефективності бізнесу:

- формування ціни;

- зниження витрат;

- ключовий індикатор - фінансовий маркер, за рахунок якого можна буде зробити висновок про ефективність. У сфері б'юті-бізнесу це може бути щомісячний середній чек одного клієнта.

А. Формування ціни послуги. Основними інструментами продажів для підприємства промисловості краси є адекватна цінова політика, спрямовану на цільову основу клієнтів. Цінова політика в б'юті-індустрії стає актуальним показником економічної рентабельності бізнесу та засобом формування лояльності клієнта.

Важливо правильно розрахувати вартість кожної послуги, щоб бізнес приносив прибуток та інвестиції окупали себе. Завищена ціна на послугу відлякує клієнтів, і вони йдуть до конкурентів. Занижена ціна може спричинити підозру в низькій якості.

Правильне ціноутворення робить послуги окупними, працює на залучення клієнтської аудиторії та гарантує ефективність бізнесу.

Б. Зниження витрат. Структура витрат компанії б'юті-бізнесу, як правило, складається з оренди приміщення та обладнання, страховки, податків, витрат на маркетинг і рекламу, фонду оплати праці, комунальних платежів, господарських розхідників і т.д.

Знизити витрати можна, наприклад, за рахунок ведення контролю за обліком розхідників: якщо привчити фахівця, наприклад, майстра з фарбування, що його зарплата залежатиме від того, яку кількість фарби він використовує, то ставлення до розхідників стане дбайливим. Або знизити

витрати за рахунок включення у вартість процедури одноразових коштів (шапочка, капці, рукавички тощо). За вартості процедури «вище за середнє» це не така значна витрата для клієнта. Але такого ефекту можна досягти лише за великої кількості проведених процедур.

Важливо розуміти, що працювати над витратами краще комплексно та постійно. Б'юті-бізнес розвиватиметься, якщо власник регулярно контролює витрати і знає, скільки приносить кожен витрачений гривень.

В. більшення середнього чека. Середній чек допомагає оцінити ефективність продажу цілої групи послуг або за категоріями послуг. Це допоможе краще формувати асортимент, додати нову послугу, а за поганих показників оперативно виключити не вигідні елементи. Такий аналіз хороший, коли здається, що якась одна послуга не приносить прибутку, але загалом група послуг чудово продається. Або навпаки: здається, що послуга дуже вигідна, але продаж сегменту просідає.

Проте разовий аналіз чеків не дасть результатів. Щоб отримати відповіді на всі ці питання, потрібно робити аналіз в динаміці. Важлива постійність та періодичність. Для малого б'юті-бізнесу підійде щомісячний аналіз. Але якщо інтенсивність покупок наростає або очікується високий сезонний попит на послуги, краще проводити щотижневий аналіз.

Припустимо, ви проаналізували середній чек і хочете збільшити виторг салону на 20% за допомогою цього показника. За основу візьмемо період 30 днів. Порахуємо скільки клієнтів в день оплачують послуги (в середньому 20). Середній чек – 1000 гривень. Для початку розрахуємо фактичну виручку за місяць:

$$\text{Середній чек} * \text{Кількість клієнтів протягом місяця} * \text{Днів в місяці} \quad (2.1)$$

Відповідно: $1000 \times 20 \times 30 = 600\,000$ грн.

Заплануємо збільшення виручки на 20%: $600\,000 \times 1,2 = 1\,220\,000$ грн.

Знайдемо новий середній чек салону:

$$\text{Середній чек} = \text{щомісячна виручка} / \text{число клієнтів за місяць} \quad (2.2)$$

За цей період салон відвідує $20 \times 30 = 600$ чоловік.

Тоді середній чек $= 1220000 / 600 = 1200$ (грн.)

Таким чином, потрібно збільшити середній чек з 1000 до 1200 грн.

Маркетологи виділяють два основних принципи збільшення середнього чека – пропозиція клієнту дорожчого чи преміальнішого аналога (апселлінг) та метод перехресного продажу (крос-селінг). Обидва ці принципи вимагають якісної роботи фахівців компанії або адміністраторів, що можливе лише завдяки ретельному навчанню методів продажу та ідеальному знанню асортименту послуг та товарів.

Також існує багато ефективних прийомів збільшення середнього чека, таких як програма лояльності, послуга-локомотив, продаж сертифікатів на послугу, грамотний мерчендайзер, навчання та мотивація співробітників тощо.

Управлінські показники ефективності бізнесу:

– розрахунок бажаного щомісячного плану з обороту підприємства:

Варіант 1. Потрібно взяти щомісячний факт надання послуг цього ж місяця минулого року і помножити його на передбачуваний % зростання обороту салону.

Варіант 2. Необхідно прорахувати % кожної спеціалізації в обороті послуг, після цього помножити його на передбачуваний оборот салону з урахуванням закладеного зростання в прогнозованому періоді і розподілити з урахуванням сезонності та відпусток фахівців на 12 місяців.

Щоб після впровадження плану доходів можна було побачити ефект, треба пов'язати його із мотиваційною схемою співробітників. Наприклад, адміністраторам, які грамотно спілкуються з клієнтом, записують первинного клієнта та рекомендують сертифікати, зробити додаткову мотивацію у розмірі 5% від проданого курсу послуг або процедур.

– статистика по процедурам, по оборотності клієнтів, майстрам, і середньому чеку дозволяє правильно управляти структурою:

Робота над дохідністю та поверненням клієнтів. Тут все індивідуально та залежить від процедури. Якщо взяти епіляцію, то є певний цикл, який дозволить цей відсоток прорахувати. Якщо говорити про манікюр, то клієнт може повернутися через місяць.

– прорахувати дохідність процедур/послуг, зробити перерозподіл:

Для підвищення ефективності слід просувати та популяризувати високоприбуткові послуги, зокрема нарощення складних нігтів. Прибутковість апаратних процедур дещо вища, але це з вартістю препаратів для ін'єкційних процедур. Виведено формулу, що якщо у підприємства за напрямом простий манікюр 75% і процедур та 25% нарощення нігтів, то, швидше за все, бізнес буде збитковим. Відмінні результати виходять тоді, коли 75% доходів посідає саме нарощення нігтів. Поки що це не такі поширені процедура, тому тут стратегія не працює. У більшості випадків потрібний двоетапний продаж через контент. За його допомогою, потенційний клієнт познайомиться з технологією та зрозуміє «як це працює і чому це найкраще вирішення його проблеми».

– постійне навчання співробітників. Варто запросити психолога, який може навчити ваших фахівців спілкування з клієнтами, бути більш відкритими, не боятися пропонувати дорогі процедури та послуги. Інвестиції у тренінги сприяють розширенню середнього чека. Зробити персонал «сміливішим» у продажах допомагають нові знання. Тому не дивно, що зростання продажу усередині салону краси відбувається після додаткового навчання. Тренінги (бажано регулярні) можуть проводити, наприклад, представники постачальників косметичної продукції та обладнання, менеджери з продажу. В результаті майстри не тільки більше дізнаються про те, чим і на чому вони працюють, а й навчаться продавати.

– маркетингові інструменти Ключові напрями ефективного маркетингу в б'юті-сфері:

– робота з існуючою базою клієнтів та вибудовування грамотної вирви продажів:

а. Аналіз ланцюжка покупців – додавання до кола постійних покупців неохоплених сегментів клієнтської бази;

б. Збільшення показників лояльності клієнтів: більше 30% постійних клієнтів – свідчення успішної роботи компанії;

в. Аналіз емоційної та функціональної привабливості для клієнтів: навчати фахівців розпізнавати та задовольняти психологічний запит клієнта, а не лише надавати послуги; знати про своїх клієнтів все і використовувати ці знання у спілкуванні: що любить, як звуть собачку чи сина, якій формі нігтів віддає перевагу.

г. Запровадити клубний формат: щоб постійні відвідувачі могли отримувати знижки, подарунки та запрошення на заходи щодо передплати.

д. Формування маркетингової та продуктової вирви – під кожен сегмент клієнтів у салоні повинні бути опрацьовані «вхідна», основна та LTV (довічно цінна) послуги.

– репутаційний маркетинг (обговорення, рейтинги):

а. Оцінка представленості компанії у популярних гео-сервісах та якість репутаційного маркетингу.

б. Для просування свого контенту можна використовувати PR-інструменти: розміщувати у зовнішніх джерелах комерційні матеріали, а також використовувати власні майданчики – ті ж Telegram та GOOGLE, Instagram.

в. Вихід до нових соціальних мереж Tik Tok.

г. Крім якісного сервісу для клієнтів у спілкуванні дуже важливо просити їх залишати відгуки про вашу роботу, пояснюючи це тим, що ви хочете покращити якість свого обслуговування.

– робота з сайтом, SEO-оптимізація, контекстна реклама:

а. У рамках сайту компанії на регулярній основі проводити аналіз зручності використання. Через відсутність приходу нових клієнтів через

таргетовану рекламу в забороненій соцмережі якісна конверсія через сайт має колосальне значення. І лише після детального налаштування сайту потрібно інвестувати у SEO-оптимізацію та контекстну рекламу.

б. Залучений контент, який підходить під аудиторію конкретного питання;

- колаборації, партнерські програми для близької аудиторії салонів краси тощо, організація своїх онлайн та офлайн заходів (дні відкритих дверей, клієнтські дні, дні косметичних брендів тощо)

- аналіз стратегічних гравців своєї галузі для розуміння того, що може вплинути на вибір клієнта;

- робота зі спеціалістами б'юті-компанії, оскільки вони також є важливим джерелом генерації нових клієнтів, та розвиток їх особистих брендів, зберігаючи при цьому баланс «салон-спеціаліст».

- цифровізація в б'юті-бізнесі: онлайн-запис, цифрові інформаційні системи, чат-боти, автоматизація бізнес-процесів, системи агрегації, збори відгуків та інше. Для оптимізації внутрішніх комунікацій використовують спеціалізоване програмне забезпечення – системи електронного документообігу, CRM-програми, інтегровані з веб-сайтом, лендингом та соцмережами для ведення листування, з'єднані з IP-телефонією або АТС, підключені до сервісів розсилки sms повідомлень та e-mail. Цифровий підхід до клієнта необхідний, щоб не втратити до 30% клієнтів, що додзвонилися, і до 15% тих, хто не зміг додзвонитися. Треба ефективно використовувати кілька каналів зв'язку з клієнтами, інтегруючи їх у єдину систему (омніканальність), що відкриває доступ до інтелектуальних технологій аналізу споживчих переваг, допомагає персоналізувати спілкування з кожним покупцем.

- вибір найефективнішого каналу реклами. Сьогодні потрібно прораховувати ефективність кожного рекламного каналу, орієнтуючись на цифри: скільки вклали і скільки це принесло грошей. Основні канали залучення – це інтернет (контекстна реклама, соціальні мережі, гугл) та

сарафанне радіо. На першому місці за частотою конверсії стоїть перехід із пошукових систем, контекстна реклама Google – на другому, соціальні мережі – на третьому.

Найбільш ефективна реклама салону краси, що впливає на зростання обсягу продажів шляхом впливу на споживача, має будуватися за моделлю AIDA (англ. Attention, Interest, Desire, Action – увага – інтерес – бажання – дія). Щодня кожному бізнесу необхідно фокусуватись на цих чотирьох етапах. Для того, щоб зростання відчувалося завжди. Для компанії б'юті-бізнесу можна перейменувати модель AIDA (рис 2.4).



Рис 2.4 Модель безперервного зростання б'юті-бізнесу

Для кожного етапу даної моделі мають бути розроблені свої системи та алгоритми:

Помітили – алгоритм завоювання уваги клієнтів через соціальні мережі/інтернет майданчиках/сарафанне радіо тощо. Робота на цьому етапі складається з уміння заявити про свою унікальну торгову пропозицію у правильному місці (доречному для вашої цільової аудиторії) креативно, незвичайно, небанально.

Запам'ятали – робота над тим, що коли клієнт прийшов до Вас, уперше Ви перевершили всі його очікування.

Повернулись – необхідна розробка системи мотивації для клієнта, щоби він прийшов повторно. Подарунок за другий візит/придбання, спеціальна пропозиція на повторний візит тощо.

Залишились – розробка системи утримання постійних клієнтів. Для них найголовніше, щоб Вам вдавалося перевершувати їхні очікування знову і знову, і важливо, щоб Ви були в тренді, тобто йшли в ногу зі світом, що швидко змінюється.

За підсумками цього принципу, якщо він правильно реалізований, продавець взаємодіє з покупцем. Більше того, він стимулює продавця, який заради нарощування продажів покращує якість послуг, товару, сервісу, підвищує престиж закладу серед нинішніх і майбутніх клієнтів.

Отже, автором запропонований даний метод розрахунку середньої ціни процедури, доцільної для того, щоб салон ПП «BEAUTY» приносив прибуток та інвестиції окупали себе.

Також автором розроблений метод організації та планування діяльності на підприємстві ПП «BEAUTY» враховуючи розвиток та навчання майстрів салону та методи привернення уваги нових потенційних клієнтів.

Стосовно аналізу існуючої діяльності ПП «BEAUTY», можна наголосити, що наразі відсутні які-небудь сформовані методи організації та планування діяльності на підприємстві. Підприємство існує за рахунок привернення клієнтів «сарафаним» методом живих відгуків, а прайс формується виходячи із середніх цін на ринку конкурентів. Тобто, не сформований індивідуально розроблений метод організації та планування діяльності на підприємстві. Тож, доцільно враховувати розроблені автором рекомендації для ПП «BEAUTY» для подальшої конкурентоспроможності та розвитку.

2.3 Діагностика конкурентних переваг бізнес-пропозиції підприємства на місцевому ринку послуг краси

Діагностика конкурентних переваг на місцевому ринку послуг краси у 2026 році вимагає глибокого аналізу, оскільки ринок переходить від масового потоку до глибокої персоналізації, преміального сервісу та цифровізації.

Діагностика конкурентних переваг салону краси ПП «BEAUTY» представлена на рис 2.5.

Нижче представлено структуровану методику діагностики для локального салону краси.

1. Етапи аналізу конкурентного середовища

- виявлення прямих конкурентів: салони в радіусі 1–2 км із аналогічним ціновим сегментом (економ, бізнес, преміум) та спектром послуг (манікюр, перукарні, косметологія);
- виявлення непрямих конкурентів: «приватники» (майстри вдома), студії вузького профілю (тільки вії чи тільки манікюр), фітнес-центри зі SPA-зонами;
- збір даних (Benchmarking): складання таблиці порівняння (послуги, ціни, локація, відгуки, активність у соцмережах);



Рис 2.5 Діагностика конкурентних переваг салону краси ПП «BEAUTY» у 2026 р.

2. Ключові параметри для оцінки переваг (на 2026 рік)

У 2026 році конкурентоспроможність визначається такими факторами:

- унікальність процедур: наявність рідкісних або ексклюзивних послуг.
- експертність персоналу: майстри з підтвердженою кваліфікацією, участь у навчанні.
- цифровий досвід: зручність онлайн-запису, активний Instagram, неймережі для спілкування з клієнтами.
- сервіс: передбачуваність результату (єдині стандарти якості), затишок, додаткові послуги (кава, парковка, персональний підхід).
- технологічність: використання сучасних апаратів, екологічних матеріалів.

3. Інструменти діагностики:

- SWOT-аналіз: оцінка сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін свого бізнесу, а також можливостей (Opportunities) та погроз (Threats) від конкурентів.
- PEST-аналіз: аналіз зовнішніх чинників (політичних, економічних, соціальних, технологічних), які впливають локальний ринок.
- Метод «Таємний покупець»: реальна оцінка сервісу, кваліфікації майстрів та атмосфери у конкурентів.
- «Багатокутник конкурентоспроможності»: побудова радара (діаграми), де за пунктами (ціна, обслуговування, місце) порівнюється ваш салон з 3-4 конкурентами.

4. Джерела інформації:

- онлайн-карти та геосервіси: Google Maps, 2GIS (рейтинги, відгуки).
- соціальні мережі: аналіз профілів конкурентів (Instagram,).
- опитування клієнтів: анкетування поточних відвідувачів, щоб зрозуміти, чому вони вибрали саме вас.

5. Що забезпечує перевагу у 2026 році – згідно з прогнозами, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, які наголошують на:

- персоналізацію: підбір складу догляду під конкретну проблему шкіри/волосся клієнта;
- утримання: перехід від пошуку нових клієнтів до підвищення середнього чека з поточною базою;
- емоційний сервіс: салон як місце, де можна розслабитись та отримати неформальне спілкування.

Конкуренція має як переваги, так і недоліки. До переваг належать: конкуренти можуть розширювати свої ринки та клієнтську базу, ознайомлювати клієнтів з різними послугами чи процесами, підвищувати привабливість галузі та непомітно стимулювати інноваційне мислення[78]. До недоліків належать: конкуренти можуть скидати продукцію, переманювати найкращі таланти, а жорстка конкуренція може навіть призвести до повного краху ринку для певного продукту чи послуги. Конкурентні переваги ПП «BEAUTY» відображені на рис 2.6.

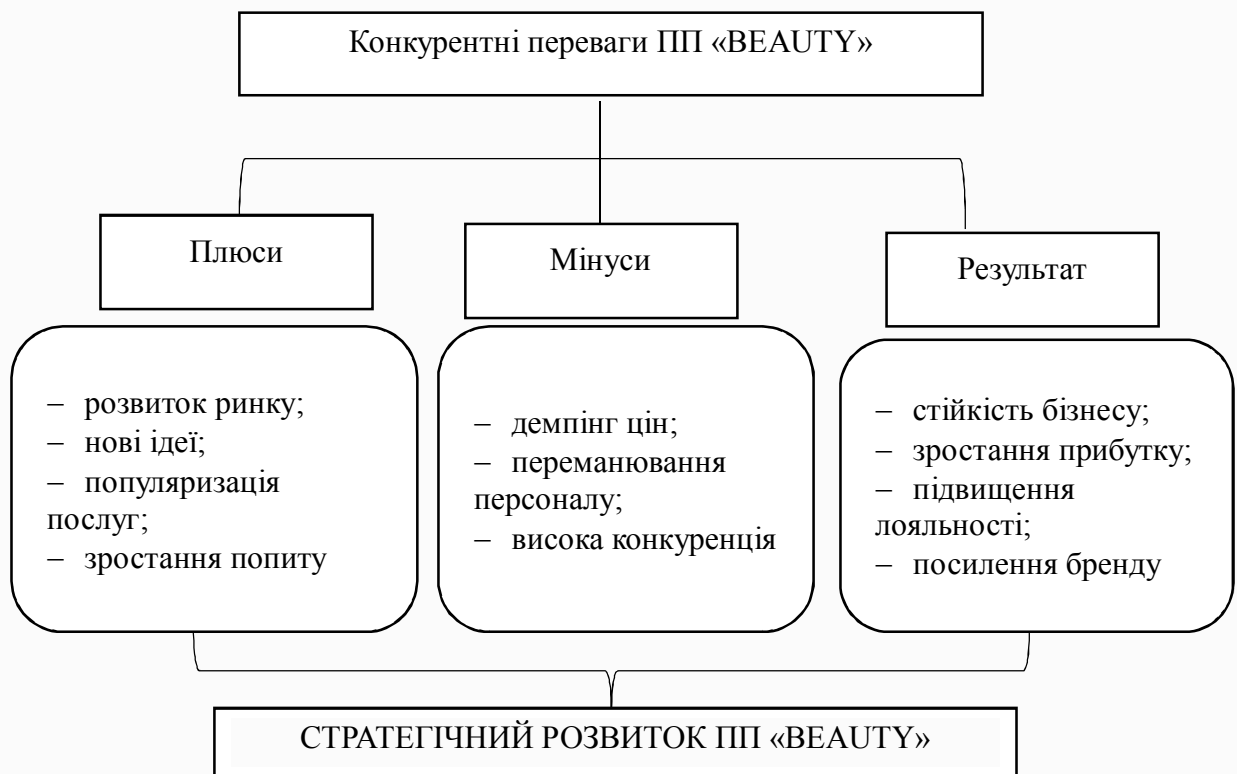


Рис 2.6 Конкурентні переваги ПП «BEAUTY»

Ринкова економіка стимулює розвиток конкуренції. Як тільки ідея починає приносити комусь дохід, її відразу запозичують інші і становлять конкуренцію. Ось цього нікуди піти. Салонний бізнес – не виняток. Тут немає розподілу по території, за напрямками чи послугами. Тому вигідно відрізнятимуться від конкурентів – головна мета бізнесу.

Кожному підприємству хотілося б бути єдиним переможцем у галузі, самотійно встановлюючи правила та ціни. Але це неможливо в індустрії краси (хіба що ви монополіст). Однак вам не потрібно «знищувати» своїх конкурентів. Конкуренція сприяє зростанню та прогресу бізнесу. Зрештою, клієнти зазвичай виграють. У конкуренції кожен прагне запропонувати клієнтам більше, щоб завоювати їхню прихильність та заохотити повторні візити. Далі необхідно проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, оцінивши такі аспекти:

- якість послуг – наскільки добре задовольняються очікування клієнтів;
- якість сервісу – від відповіді на телефонні дзвінки до супроводу клієнтів (в першу чергу, це відображає якість управління);
- внутрішнє та зовнішнє середовище салону, зручність розташування, паркування тощо – ці фактори суттєво впливають на вибір клієнтів;
- комфорт обладнання та меблів салону;
- чистота та дезінфекція салону мають вирішальне значення, оскільки вони стосуються безпеки та здоров'я клієнтів та персоналу;
- загальна атмосфера салону;
- рівень фахівців у салоні (як правило це можна оцінити за дипломами та різними сертифікатами у фойє чи кабінетах);
- цінова політика;
- імідж салону.

Аналіз автора рейтингу конкурентних переваг ПП «BEAUTY» та інших салонів Запоріжжя за визначеними характеристиками у 10-бальній шкалі відображено у табл 2.3.

За результатами (табл 2.3.) оцінювання автором ПП «BEAUTY» займає конкурентоспроможну позицію серед локальних салонів краси м. Запоріжжя. Найвищі оцінки підприємство отримало за критеріями чистоти та дезінфекції, якості сервісу та професійного рівня майстрів. Це формує позитивний імідж салону та підвищує лояльність клієнтів.

Разом із тим підприємству, доцільно продовжувати розвиток інтер'єру, цифрового просування та зміцнення бренду для підвищення конкурентних переваг на локальному ринку beauty-послуг.

Табл 2.3

**Рейтинг конкурентних переваг ПП «BEAUTY» та інших салонів
Запоріжжя за у 10-бальній шкалі**

Критерії оцінювання	ПП «BEAUTY» (спальний район,)	Конкурент 1 «Beauty Studio» (центр міста)	Конкурент 2 «Luxe Beauty» (преміум-сегмент)	Конкурент 3 «Nails Room» (домашня студія)	Конкурент 4 «Beauty Bar» (мережевий салон)
Якість послуг	9	8	9	7	8
Якість сервісу	10	8	8	7	8
Екстер'єр та інтер'єр, розташування	7	9	10	6	8
Комфорт обладнання та меблів	8	8	10	6	8
Чистота та дезінфекція	10	8	9	7	8
Загальна атмосфера салону	10	8	8	7	8
Рівень фахівців	8	8	9	6	8
Цінова політика	10	7	5	9	7
Імідж салону	7	9	10	6	8
Загальна сума балів	79	73	78	61	71

Після оцінки конкурентів на основі цих критеріїв необхідно розробити стратегію. Стратегії в основному поділяються на три категорії:

- стратегія диференціації – спрямована на розширення обсягу та якості послуг (наприклад, пропонування клієнтам більше за тією ж ціною, що й у конкурентів: додаткові послуги або косметика вищої якості тощо);
- стратегія переваги у витратах – спрямована на зниження витрат, щоб конкурувати за ціною з прямими конкурентами (але ніколи не на шкоду якості);
- стратегія фокусування – спрямована на сегментацію послуг на менші області спеціалізації – зосередження на послугах, в яких можуть бути зацікавлені певні групи клієнтів у рамках стандартних послуг.

За результатом дослідження у табл 2.3., для ПП «BEAUTY» доцільно використовувати стратегію диференціації та фокусування. Перевага у витратах не принесе результатів, адже за умов дослідження вище, встановлено, що ПП «BEAUTY» не розраховує ціну та виручку, а лише полягається на середньоринкові показники цін на послуги. Враховуючи рівень інфляції, зростання цін на матеріали та військовий стан, то низькі ціни для конкурентоспроможності призведуть підприємство до збитковості.

Отже, визначено, що підприємству доцільно зробити увагу на :

- диференціації – через високий рівень сервісу, стерильність, комфортну атмосферу та персоналізований підхід;
- фокусуванні – через спеціалізацію на beauty-послугах вузького профілю: манікюрі, оформленні брів та вій.

Висновки до розділу 2

Для підвищення конкурентоспроможності ПП «BEAUTY» рекомендується активніше використовувати інструменти цифрового маркетингу, розширювати спектр послуг та покращувати рівень обслуговування клієнтів.

У висновку даного дослідження необхідно наголосити, що за результатами PEST-аналізу визначено, що економічні та технологічні фактори

мали найбільший вплив на діяльність ПП «BEAUTY». Негативний вплив в основному відображався у зростанні інфляції, збільшенні вартості матеріалів, що в останні часи активізувалось за рахунок таких негативних факторів, як військовий стан та військові дії на території всієї України а також введення карантинних обмежень, що мало також вплив і на наявність ресурсів та матеріалів, також спостерігається зниження платоспроможності населення. Водночас, технологічний прогрес та активне застосування цифрових комунікацій створили для ПП «BEAUTY» значні можливості для розширення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності.

Результати оцінки зовнішніх факторів показали, що найперспективнішими напрямками є: застосування сучасних інформаційних технологій, впровадження інновацій у секторі послуг краси та задоволення зростаючих потреб клієнтів. Тим часом основними загрозами залишалися дедалі жорсткіша конкуренція, економічна нестабільність та зміни в правовому середовищі. SWOT-аналіз визначив сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими ПП «BEAUTY» зіткнулося.

Отже, в умовах дедалі більшої конкуренції, для ефективного розвитку бізнесу краси важливо побудувати систему взаємопов'язаних показників, які відображають ступінь досягнення встановлених цілей компанії. Оцінка операційної діяльності та економічних вигод бізнесу краси не може спиратися виключно на один показник ефективності; на практиці зазвичай використовується комплексна система показників. Аналізуючи взаємозв'язки між цими показниками, можна визначити сильні та слабкі сторони компанії. Завдяки такому систематизованому підходу до показників можна отримати всебічне розуміння загальної операційної ефективності підприємства.

Відстежуючи загальну та денну виручку, середній чек, кількість відпрацьованих днів, скільки нових клієнтів було у того чи іншого фахівця, який у нього відтік можна зрозуміти ефективність кожного фахівця та його «усвідомленість» у роботі. З управлінської точки зору для підвищення ефективності бізнесу варто звернути увагу на звіти, поточну клієнтську базу

та приріст клієнтів. З маркетингової точки зору стратегію зростання змінили стратегії збереження ринкової частки, обсягів продажу та утримання клієнтської бази.

За результатом аналізу існуючої діяльності ПП «BEAUTY», можна наголосити, що наразі відсутні які-небудь сформовані методи організації та планування діяльності на підприємстві. Підприємство існує за рахунок привернення клієнтів «сарафаним» методом живих відгуків, а прайс формується виходячи із середніх цін на ринку конкурентів. Тобто, не сформований індивідуально розроблений метод організації та планування діяльності на підприємстві. Тож, доцільно враховувати розроблені автором рекомендації для ПП «BEAUTY» для подальшої конкурентоспроможності та розвитку.

За результатами оцінювання автором ПП «BEAUTY» займає конкурентоспроможну позицію серед локальних салонів краси м. Запоріжжя. Найвищі оцінки підприємство отримало за критеріями чистоти та дезінфекції, якості сервісу та професійного рівня майстрів. Це формує позитивний імідж салону та підвищує лояльність клієнтів. Разом із тим підприємству доцільно продовжувати розвиток інтер'єру, цифрового просування та зміцнення бренду для підвищення конкурентних переваг на локальному ринку beauty-послуг.

Визначено, що підприємству доцільно зробити увагу на :

- диференціації – через високий рівень сервісу, стерильність, комфортну атмосферу та персоналізований підхід;
- фокусуванні – через спеціалізацію на beauty-послугах вузького профілю: манікюрі, оформленні брів та вій.

РОЗДІЛ 3

СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ Б'ЮТІ –ПОСЛУГ

3.1 Обґрунтування побудови адаптивної бізнес-моделі ПП «BEAUTY» в умовах триваючої війни та ринкової невизначеності

Поняття «бізнес-модель» означає концепцію та аналітичний інструментарій, що використовується при стратегічному плануванні. Бізнес-моделі дають підприємству почуття впевненості. Це свого роду карта або план, де позначено поточну позицію і точку, до якої підприємство може дістатися.

Відомі сотні моделей та концепцій, які допомагають розробляти бізнес-стратегії. Є моделі для вироблення загальної стратегії, такі як SWOT-аналіз, п'ять сил Портера та PEST-аналіз (аналіз політичної, економічної, соціальної та технологічної ситуації).

Незважаючи на всю їхню корисність, бізнес-моделі не слід вважати чимось непорушним. Так само, як можна перебільшити з використанням інструменту SmartArt у програмі PowerPoint, є небезпека скотитися до механічного застосування моделей. Цього припускати не можна, бізнес-моделі потрібно адаптувати.

У малих косметичних підприємствах адаптивність часто проявляється у гнучкості надання послуг, персоналізованих продуктах та швидкій реакції на цифрову трансформацію, що узгоджується з результатами дослідження впливу емоційного обслуговування на лояльність клієнтів у індустрії краси.

Нижче в табл 3.1 запропоновано економічні бізнес-моделі, які доцільно використовувати на ПП «BEAUTY» та призначення цих моделей. Дані моделі мають на меті допомогти управлінському персоналу підприємства

створити доцільний стратегічний бізнес-план та ефективно приймати управлінські рішення визначено.

Табл 3.1

Основні загальнонаукові моделі стратегічного та маркетингового управління для ПП «BEAUTY»

Модель	Автор	Сутність моделі	Призначення	Застосування для ПП «BEAUTY»
Модель «п'яти сил конкуренції»	М. Портер	Аналіз конкурентного середовища через 5 сил	Визначення рівня конкуренції	Оцінка конкурентів, постачальників і клієнтів у б'юті-сфері
Загальні стратегії Портера	М. Портер	Лідерство за витратами, диференціація, фокус	Формування конкурентної стратегії	Вибір ніші (наприклад, преміум або доступний сегмент)
Модель «чотирьох кутів»	М. Портер	Аналіз поведінки конкурентів	Прогнозування дій конкурентів	Оцінка реакції інших салонів на зміни цін або послуг
SWOT-аналіз	А. Хамфрі	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічне планування	Визначення позиції ПП «BEAUTY» на ринку
PEST-аналіз	Ф. Агілер	Аналіз макросередовища (P, E, S, T)	Оцінка зовнішніх факторів	Врахування економічної ситуації та технологій

Джерело: розроблено автором

Ключовими елементами адаптивного підходу є аналітична обізнаність, гнучкі організаційні структури та інтеграція цифрових рішень. Інструменти SWOT-аналізу та Business Model Canvas забезпечують основу для операційного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, дозволяючи малому бізнесу коригувати свої стратегії в періоди нестабільності [41]. Використання цих методів призводить не лише до адаптації на тактичному рівні, але й до адаптації на стратегічному рівні — можливості оновлювати цілі, змінювати канали збуту, запускати нові продукти або коригувати ціни.

У нинішньому надзвичайному стані та нестабільному економічному середовищі сервісні підприємства, особливо в індустрії краси, стикаються з численними серйозними викликами. До них належать зниження платоспроможності населення, загострення конкуренції, відтік клієнтів за результатом ведення військових дій на території України, зростання цін на

сировину та екологічна нестабільність. Тому розробка адаптивних та гнучких стратегій розвитку для досягнення стабільності та мінімізації ризиків має вирішальне значення.

Аналіз сучасних економічних бізнес-моделей показує, що для компаній, що надають косметичні послуги, найефективнішою стратегією є поєднання кількох бізнес-моделей. У нинішньому нестабільному середовищі диверсифікація доходів є особливо важливою, допомагаючи зменшити ризики та покращити фінансову стабільність підприємства.

За результатом проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «BEAUTY» було розроблено персональну бізнес модель – гібридну організаційно-економічну модель управління, яка поєднує кілька джерел доходу і форм організації діяльності: надання послуг власними майстрами та оренду робочих місць. Додаткове використання моделі особистого бренду, цифрового просування та надання супутніх послуг дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток.

Запропонована стратегія заснована на комбінованій бізнес-моделі класичної моделі салону-краси, яка включає:

- призначення впливових майстрів індустрії краси;
- самостійну роботу співробітників;
- розвиток унікального бренду компанії та майстрів;
- впровадження цифрових каналів та комунікації з клієнтами. Такий підхід дозволяє знизити рівень фінансових ризиків рахунок диверсифікації доходів, підвищити завантаження робочих місць і забезпечити стійкість підприємства навіть за зниження попиту.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволить ПП «BEAUTY» адаптуватися до умов нестабільності, підвищити стійкість діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток за рахунок гнучкості, диверсифікації та орієнтації на клієнта. Запропонована модель зображена на рис 3.1.

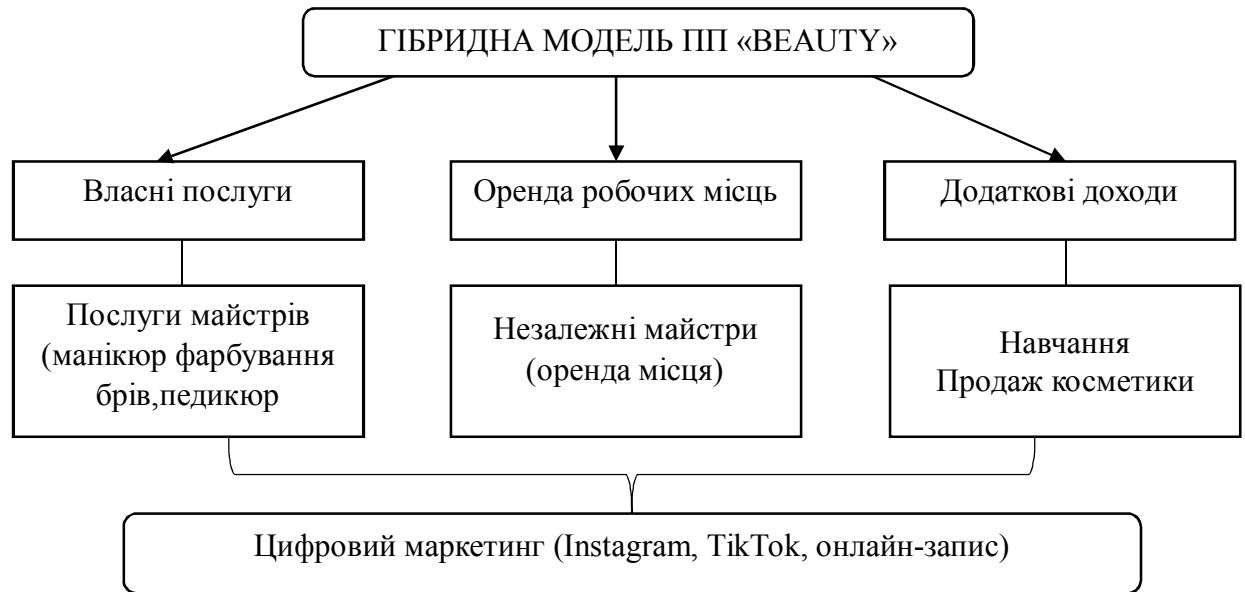


Рис 3.1. Гібридна організаційно-економічна модель ПП «BEAUTY»

Одним з основних напрямків розвитку для ПП «BEAUTY» є активне використання цифрового маркетингу. В умовах обмежених ресурсів особливо важливо просувати через соціальні мережі, створювати візуальний контент та збирати відгуки від клієнтів. Це допомагає підвищити впізнаваність бренду та створити лояльну клієнтську базу.

Не менш важливим напрямом є оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Це передбачає впровадження гнучких графіків роботи, скорочення фіксованих витрат та використання сучасних технологій управління, включаючи онлайн-запис та автоматизацію процесів.

Також стратегічно важливим є розширення спектру послуг, включаючи впровадження нових процедур, що відповідають сучасним трендам, а також можливість організації навчальних програм для майстрів. Це дозволить створити додаткові джерела доходу та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Управління підприємством в умовах високої конкуренції не означає, що потрібно розбити суперників у щент. Існують можливості співпраці з різними

гравцями на ринку, які підвищують привабливість вашої пропозиції. Для їх використання потрібне глибоке розуміння того, що потрібно вашим клієнтам.

Обмін наявними знаннями є гарним початком для співпраці. Участь у конференціях та галузевих семінарах, підготовка статей з актуальних питань позиціонують підприємство як схильне до співпраці.

Оцінка ефективності запропонованої гібридної бізнес-моделі ПП «BEAUTY» відображено у табл 3.2.

Табл 3.2

Оцінка ефективності гібридної бізнес-моделі ПП «BEAUTY»

Показник	Сутність показника	До впровадження моделі	Після впровадження	Очікуваний ефект
Рівень доходу	Загальний обсяг доходів підприємства	Середній, залежить від потоку клієнтів	Вищий за рахунок диверсифікації (послуги + оренда)	Зростання доходів на 20–40%
Завантаженість робочих місць	Використання робочих місць у %	Нестабільна (60–70%)	Висока (80–95%)	Підвищення ефективності використання ресурсів
Рівень ризику	Фінансова залежність від попиту	Високий	Знижений	Стабілізація діяльності
Фіксовані витрати	Постійні витрати (оренда, зарплата)	Високі	Оптимізовані	Зменшення витрат на 15–25%
Клієнтська база	Кількість постійних клієнтів	Обмежена	Розширена	Зростання лояльності клієнтів
Конкурентоспроможність	Позиція на ринку	Середня	Висока	Посилення ринкових позицій
Гнучкість управління	Здатність адаптуватися до змін	Низька	Висока	Швидка адаптація до ринку
Диверсифікація доходів	Наявність різних джерел доходу	Відсутня	Висока	Зменшення залежності від одного джерела

Оцінка ефективності запропонованої гібридної бізнес-моделі показує доцільність її впровадження в ПП «BEAUTY». Головна перевага цієї моделі -

диверсифікація джерел доходу, що знижує фінансові ризики та забезпечує стабільність компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Запропонований підхід також сприяє підвищенню рівня завантаженості робочих місць, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних позицій компанії. Завдяки поєднанню різних форматів діяльності, компанія отримує можливість більш гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації та адаптувати свою діяльність до потреб клієнтів.

3.2 Коротко- та середньострокове планування діяльності підприємства на основі сценарного підходу

Сценарне дослідження включає такі етапи як:

- визначення ключових змінних системи/об'єкта, що вивчається;
- визначення ключових агентів/зацікавлених сторін, а також їх стратегій, факторів довкілля;
- побудова різних варіантів розвитку подій – сценаріїв;
- зменшення невизначеності та скорочення можливих варіантів;
- аналіз отриманих результатів та написання рекомендацій щодо розробки стратегії (якщо мета дослідження – розробка стратегії, а не просто вивчення всіх можливих сценаріїв).

На кожному етапі можуть використовуватись різні методи в залежності від завдань конкретного дослідження, системи/об'єкта, для яких проводиться сценарне дослідження. Для визначення ключових внутрішніх змінних системи можуть бути використані, наприклад, структурний аналіз, SWOT-аналіз та ін.

За терміновістю планування виділяють:

- довгострокові плани (обґрунтовують імовірнісні параметри розвитку на період від 10 до 25 років);

– середньострокові плани (конкретизують орієнтири, визначені довгостроковим планом, та характеризуються укрупненими кількісними показниками функціонування об'єкта на період від 3 до 5 років);

– короткострокові плани (описують розвиток об'єкта планування за широким колом кількісних та якісних показників на строк від 1 (зазвичай річні плани) до 2 років (конкретизують середньострокові плани та синхронізують процес надходження та ефективного використання всіх видів ресурсів за кількістю та якістю; забезпечують управлінські дії цілей).

Схема сценарного дослідження планування діяльності ПП «BEAUTY» розроблена автором та відображена на рис 3.2.

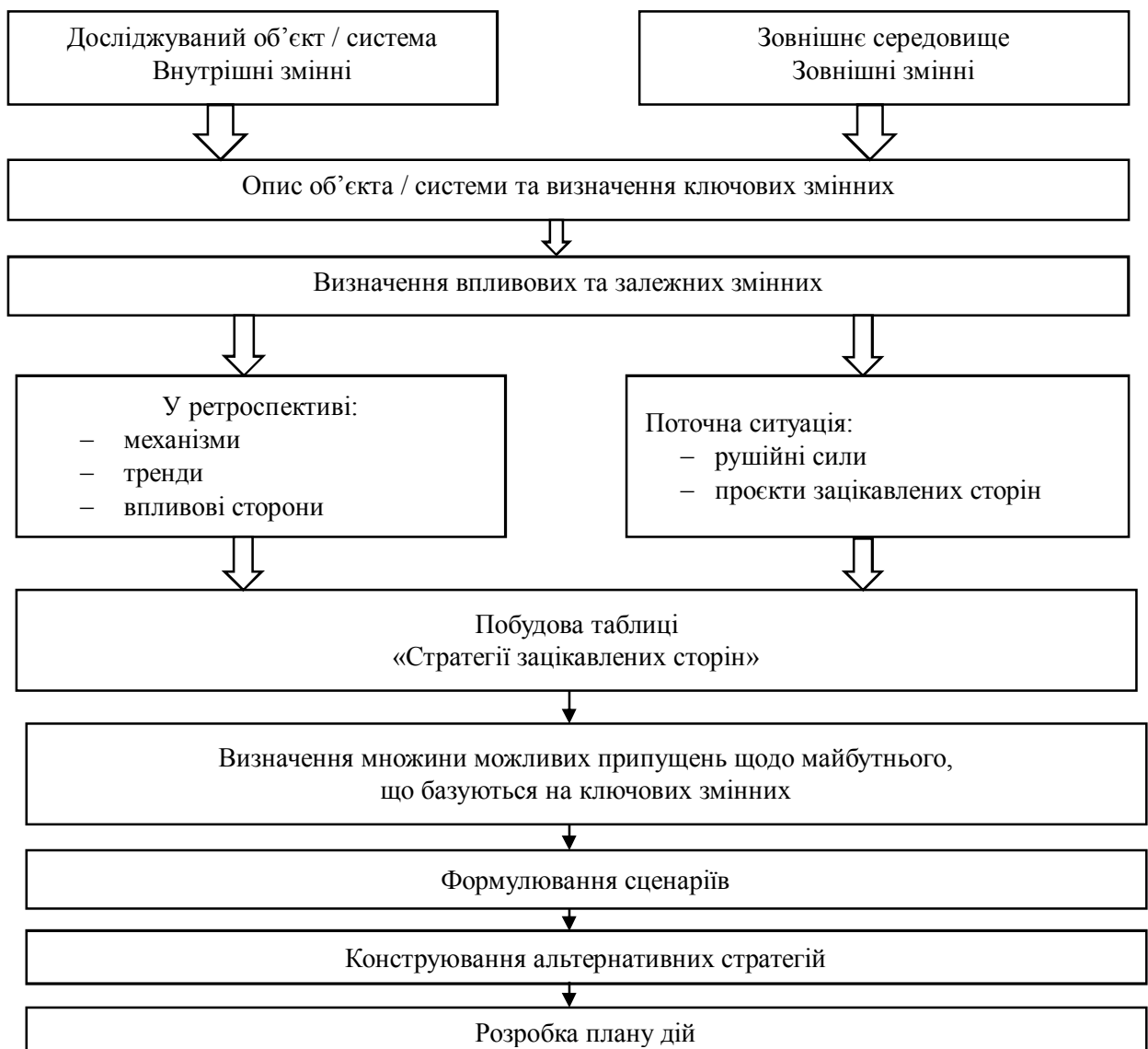


Рис 3.2 Орієнтовна схема сценарного дослідження

Щоб підвищити конкурентоспроможність та цінність в очах споживача, для ПП«BEAUTY» пропонується стратегія диверсифікації. В основі стратегії лежатиме концепція «Навчальний центр + салон краси + власний бренд». Завдяки навчальному центру вирішується проблема із кваліфікованим персоналом для салону краси. Підтримується висока якість послуг, оскільки клієнтів обслуговують майстри-педагоги та випускники навчального центру. І найголовніше, фірма надаватиме умови для зростання та розвитку не лише учнів, а й майстрів до креативного директора, а згодом до партнера чи власника власного бізнесу.

Основні етапи сценарного планування запропоновані нижче на рис 3.3.



Рис 3.3. Основні етапи сценарного планування

На даний момент салон краси оформляє ліцензію на освітню діяльність. Надалі ПП«BEAUTY» матиме право видавати дипломи встановленого зразка, що яскраво виділить їх серед конкурентів. У планах організації створення франшизи навчального центру та салону краси. Фірма має дві філії та пропонує діючим салонам партнерство, відкриття навчального центру на базі їхніх салонів краси.

Крім цього, можна створити унікальну споживчу цінність через створення власного бренду. Це всі витратні матеріали, обладнання з логотипом компанії, професійна косметика, інструменти тощо. Матеріалами користуватимуться не лише майстри мережі навчальних центрів та салонів краси ПП «BEAUTY», а й учні у процесі навчання, що призведе до звикання та лояльності до бренду. Так само можливе постачання цих матеріалів іншим салонам та роздрібним магазинам.

Мережа салонів краси та навчальних центрів із власним розкрученим брендом створюватиме унікальність в очах споживача, підвищить імідж підприємства, що призведе до зростання продажів.

Довгострокове сценарне планування, розроблене спеціально для ПП «BEAUTY», має як довгостроковий (10 років) так і короткостроковий термін (1 рік) проте дані бізнес-плани розроблені за умов продовження військового стану та карантинних обмежень, план розроблений за умов нестабільності та кризи.

Можливі песимістичні загрози, враховуючи військовий стан та положення м. Запоріжжя, в якому знаходиться ПП «BEAUTY». Можливі руйнування інфраструктури будівлі, в якій знаходиться підприємство, руйнування інфраструктури в районі, в якому активно веде діяльність підприємство, примусова/вимушена евакуація населення, безробіття, спад платіжної спроможності населення. Дані загрози звісно можуть мати вплив на термін виконання бізнес-плану, можливо навіть розглядати переїзд

підприємства в більш безпечне місце і знову необхідно буде розпочинати пошук нових клієнтів з нуля. Тому автором розглянуто песимістичні умови-тобто існуючі на сьогодні умови військового стану, а також розглянуто оптимістичні умови-тобто закінчення військових дій.

Довгостроковий план, розроблений для ПП«BEAUTY» (табл 3.3.) включає в себе основні цілі для виконання терміном від 1 до 10 років із встановленим терміном на кожну заплановану ціль.

Табл 3.3

**Довгостроковий план розвитку ПП «BEAUTY» (10 років)
(за умов нестабільності)**

Період	Основні цілі	Ключові заходи	Очікуваний результат
1–2 роки	Стабілізація діяльності в умовах воєнного стану	Оптимізація витрат; розвиток Instagram і TikTok; впровадження онлайн-запису; оренда робочих місць	Збереження клієнтської бази та стабільного доходу
2–3 роки	Розширення спектра послуг	Введення нових процедур; навчання персоналу; співпраця з постачальниками	Зростання прибутковості та конкурентоспроможності
3–5 років	Формування сильного локального бренду	Активне digital-просування; програми лояльності; партнерства з локальним бізнесом	Підвищення впізнаваності ПП «BEAUTY» у Запоріжжі
5–7 років	Диверсифікація джерел доходу	Організація навчальних курсів; продаж професійної косметики; запуск власних продуктів	Зменшення залежності від основних послуг
7–10 років	Масштабування бізнесу	Відкриття додаткової студії або beauty coworking-простору	Розширення ринку та збільшення доходів підприємства

Найбільш короткотерміновий і не менш важливий етап виконання – стабілізація діяльності в умовах воєнного стану, що включає в себе оптимізацію витрат; розвиток Instagram і TikTok; впровадження онлайн-запису; здача в оренду робочі місця. Глобальна ціль полягає у масштабуванні бізнесу, а саме: відкриття додаткової студії або beauty coworking-простору, також може бути на меті створення власного бренду (починаючи від матеріалів для майстрів, засобів косметики та закінчуючи інструментами для

майстрів та брендованим одягом). Розповсюдження власного бренду можливе за рахунок просування бренду через Instagram і TikTok, зараження на візитках, наклейках, цукерках, компліментах для клієнтів та домашньому догляді.

На тлі економічної та політичної нестабільності довгостроковий бізнес-план ПП«BEAUTY» орієнтований на стабільний розвиток. Його головні цілі – забезпечення фінансової стабільності, диверсифікація джерел доходу та створення конкурентної переваги на місцевому ринку послуг краси у Запоріжжі.

За результатом дослідження діяльності ПП«BEAUTY», його зовнішніх та внутрішніх факторів, було розроблено короткостроковий план діяльності терміном на 1 рік (табл 3.4.). В даний бізнес-план входять заходи, необхідні для виконання управлінським персоналом та майстрами починаючи з для запровадження даного плану в діяльність підприємства. Зокрема, активне ведення соц-мереж потребує постійного контролю, адже це є головною ланкою просування бізнесу у 2026 році.

Табл 3.4

**Короткостроковий план діяльності ПП «BEAUTY» на 1 рік
(за умов нестабільності)**

Напрямок діяльності	Заходи	Термін реалізації	Очікуваний результат
Маркетинг	Активне ведення Instagram і TikTok; запуск реклами	Постійно	Збільшення кількості клієнтів
Робота з клієнтами	Впровадження програми лояльності та онлайн-запису	1–3 місяці	Підвищення рівня сервісу
Фінанси	Контроль витрат та оптимізація закупівель	Постійно	Скорочення витрат
Персонал	Підвищення кваліфікації майстрів	2–6 місяців	Покращення якості послуг
Диверсифікація доходів	Здача робочих місць в оренду	3–6 місяців	Додатковий стабільний дохід
Розширення послуг	Впровадження нових beauty-процедур	6–12 місяців	Розширення клієнтської бази
Автоматизація	CRM-система та онлайн-комунікація	3–6 місяців	Підвищення ефективності управління

Репутація	Робота з відгуками та контентом	Постійно	Формування позитивного іміджу
-----------	---------------------------------	----------	-------------------------------

Джерело: власна розробка автора

Запропоновані короткострокові та довгострокові плани дозволяють ПП «BEAUTY» адаптувати свою діяльність до нестабільних ринків та поточної воєнної ситуації. Впровадження цих заходів допоможе підвищити конкурентоспроможність підприємства, збільшити клієнтоорієнтацію та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

Також було розроблено довгостроковий план розвитку ПП «BEAUTY» в умовах стабільної економічної ситуації (табл 3.5), тобто за умов позитивного майбутнього з відсутністю військових дій на території України та карантинних обмежень.

Табл 3.5

Характеристика довгострокового плану розвитку ПП «BEAUTY» в умовах стабільної економічної ситуації (оптимістична модель)

Напрямок розвитку	Характеристика в умовах миру та стабільності	Очікуваний результат
Масштабування бізнесу	Відкриття нових студій або beauty-просторів	Розширення ринку та збільшення прибутку
Розвиток бренду	Активне просування бренду та підвищення впізнаваності	Формування стійкої репутації
Інвестиції в обладнання	Закупівля сучасного обладнання та матеріалів	Підвищення якості послуг
Розширення послуг	Введення нових процедур та напрямів	Збільшення клієнтської бази
Навчання персоналу	Професійне навчання та сертифікація майстрів	Підвищення кваліфікації працівників
Автоматизація	Впровадження CRM та цифрових систем управління	Оптимізація бізнес-процесів
Партнерство	Співпраця з локальними брендами та бізнесами	Залучення нових клієнтів
Маркетинг	Розширення рекламних кампаній та digital-просування	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка автора

В результаті дослідження розробки бізнес-плану підприємства, було зроблено висновок, що реклама в Instagram, TikTok, Google є найбільш необхідним етапом розвитку підприємства.

Також слід наголосити, що саме ця ланка основних заходів з виконання бізнес-плану відстає, адже ПП «BEAUTY» не веде активно соц-мережі та не залучає фахівців з таргету.

Також відповідно розроблений короткостроковий план розвитку ПП «BEAUTY» на 1 рік у стабільних умовах за умов позитивного майбутнього з відсутністю військових дій на території України та карантинних обмежень (табл 3.6).

Табл 3.6

Характеристика короткострокового плану ПП «BEAUTY» на 1 рік у стабільних умовах (оптимістична модель)

Напрямок діяльності	Основні заходи	Особливості реалізації	Очікуваний результат
Маркетинг	Реклама в Instagram, TikTok, Google	Активне digital-просування	Зростання кількості клієнтів
Робота з клієнтами	Впровадження програм лояльності	Бонуси, акції, персоналізація	Підвищення лояльності
Розширення послуг	Додавання нових beauty-процедур	Орієнтація на тренди	Підвищення прибутковості
Автоматизація	Онлайн-запис та CRM-система	Оптимізація роботи салону	Покращення сервісу
Персонал	Навчання майстрів	Підвищення кваліфікації	Зростання якості послуг
Продаж косметики	Розширення асортименту продукції	Додатковий напрям доходу	Збільшення виручки
Репутація	Робота з відгуками та контентом	Формування позитивного іміджу	Підвищення довіри клієнтів
Партнерства	Співпраця з місцевими бізнесами	Спільні акції та реклама	Розширення аудиторії

Джерело: власна розробка автора

Отже, для ПП «BEAUTY» було розроблено довгострокові та короткострокові бізнес-плани як за умов позитивного майбутнього так і за

нинішніх нестабільних умов ринку та політичної ситуації на території України.

Підприємству задля подальшого розвитку та просування власного бренду необхідно дотримуватись терміну виконання бізнес-плану.

3.3 Впровадження цифрових інструментів в управлінні діяльністю малого підприємства сфери б'юті –послуг

Задля покращення управління клієнтами, нами запропонована система з використанням цифрових інструментів (CRM-системи), що значно полегшить виконання стратегічного плану підприємства та делегує етап базового спілкування з клієнтами на етапі запису на процедуру.

CRM-системи мають дуже багатий спектр запропонованих послуг для користувачів програми. Адміністратор (керівник) самостійно обирає та налаштовує необхідні йому робочі функції. (наприклад, кнопка швидкого запису, посилання на діалог з онлайн-консультантом і тд.). Загальна систематизація функцій CRM-системи в управлінні підприємством відображена в табл 3.7.

Табл 3.7

Систематизація функцій CRM-системи в управлінні підприємством

Функціо- нальний блок	Ключові процеси	Зміст реалізації	Результат для бізнесу
Управління продажами	Робота з клієнтами	Формування бази клієнтів та історії взаємодії	Підвищення якості персоналізованого обслуговування
	Планування діяльності	Організація роботи менеджерів і контроль завдань	Зростання продуктивності персоналу
	Управління замовленнями	Контроль оформлення, виконання та відвантаження замовлень	Оптимізація процесів продажу
	Прогнозування	Аналіз даних для планування обсягів реалізації	Підвищення точності управлінських рішень
Аналітика	Аналіз	Вивчення поведінки та потреб	Покращення

та маркетинг	клієнтів	споживачів	маркетингових стратегій
	Дослідження ринку	Збір інформації про ринок, конкурентів і тенденції	Виявлення нових можливостей розвитку
	Управління інформацією	Ведення баз даних про продукцію та ціни	Підтримка прийняття стратегічних рішень
Обслуговування клієнтів	Обробка звернень	Автоматизація роботи із запитами та відгуками	Підвищення задоволеності клієнтів
	Сервісна підтримка	Контроль якості та обслуговування використання бази знань	Зміцнення лояльності клієнтів

Надання швидких інформаційних послуг клієнтам: пропонування інформації про нові моделі продукції, відповіді на запитання, реєстрація та вирішення проблем. Очевидно, що одним із ключових факторів успішного впровадження CRM-системи є здатність підприємства швидко реагувати на зміну потреб клієнтів та виконувати замовлення за новими умовами угоди. Для успішного виконання цих завдань компанія повинна керувати своєю виробничою діяльністю та ретельно планувати її. Тому рекомендується впроваджувати CRM-систему одночасно з впровадженням MRP- або ERP-системи або після нього. Значимість функціонування CRM-системи підприємства відображена на рис 3.4.

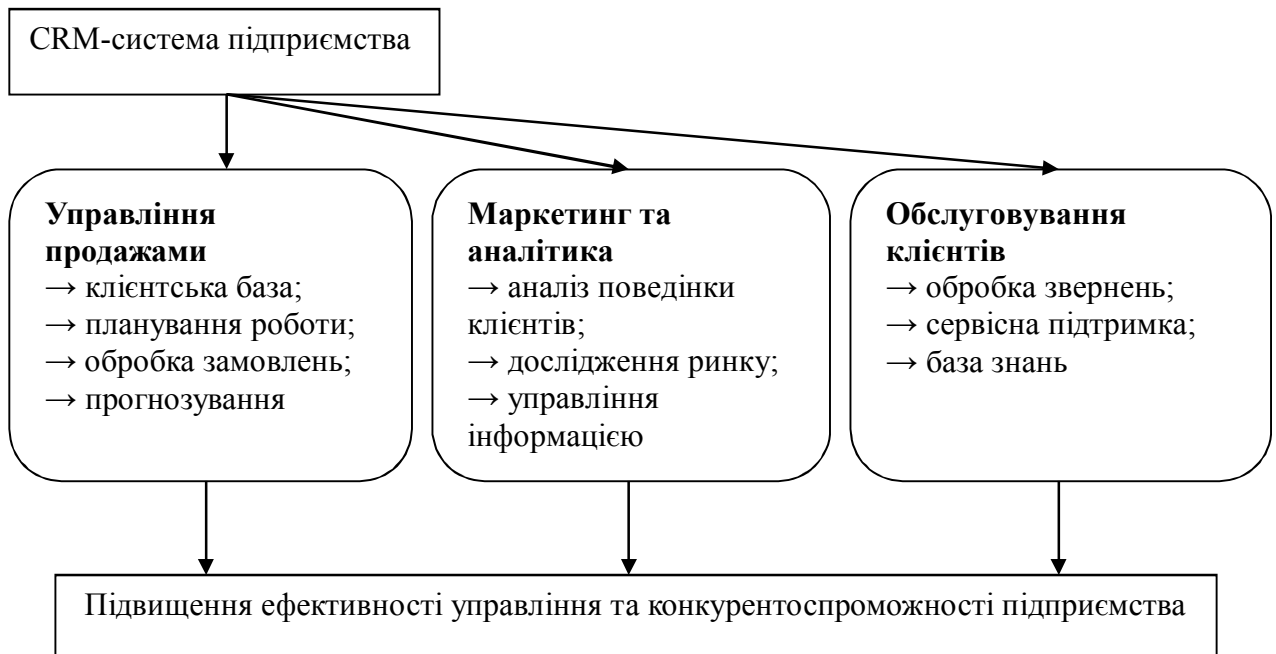


Рис 3.4 Значимість функціонування CRM-системи підприємства

Правління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це корпоративне прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами, зокрема шляхом зберігання інформації про клієнтів, історії взаємовідносин та результатів для збільшення продажів, оптимізації маркетингу та покращення обслуговування клієнтів.

Ключові аспекти CRM:

- єдине сховище інформації, яке забезпечує легкий доступ до всієї інформації про взаємодію з клієнтами;
- одночасне управління кількома каналами взаємодії;
- постійний аналіз зібраної інформації про взаємодію з клієнтами для прийняття відповідних організаційних рішень.

Різні організації (META Group, Gartner Group, ISM тощо) класифікують вплив впровадження CRM за такими типами, як показано на рис 3.5.

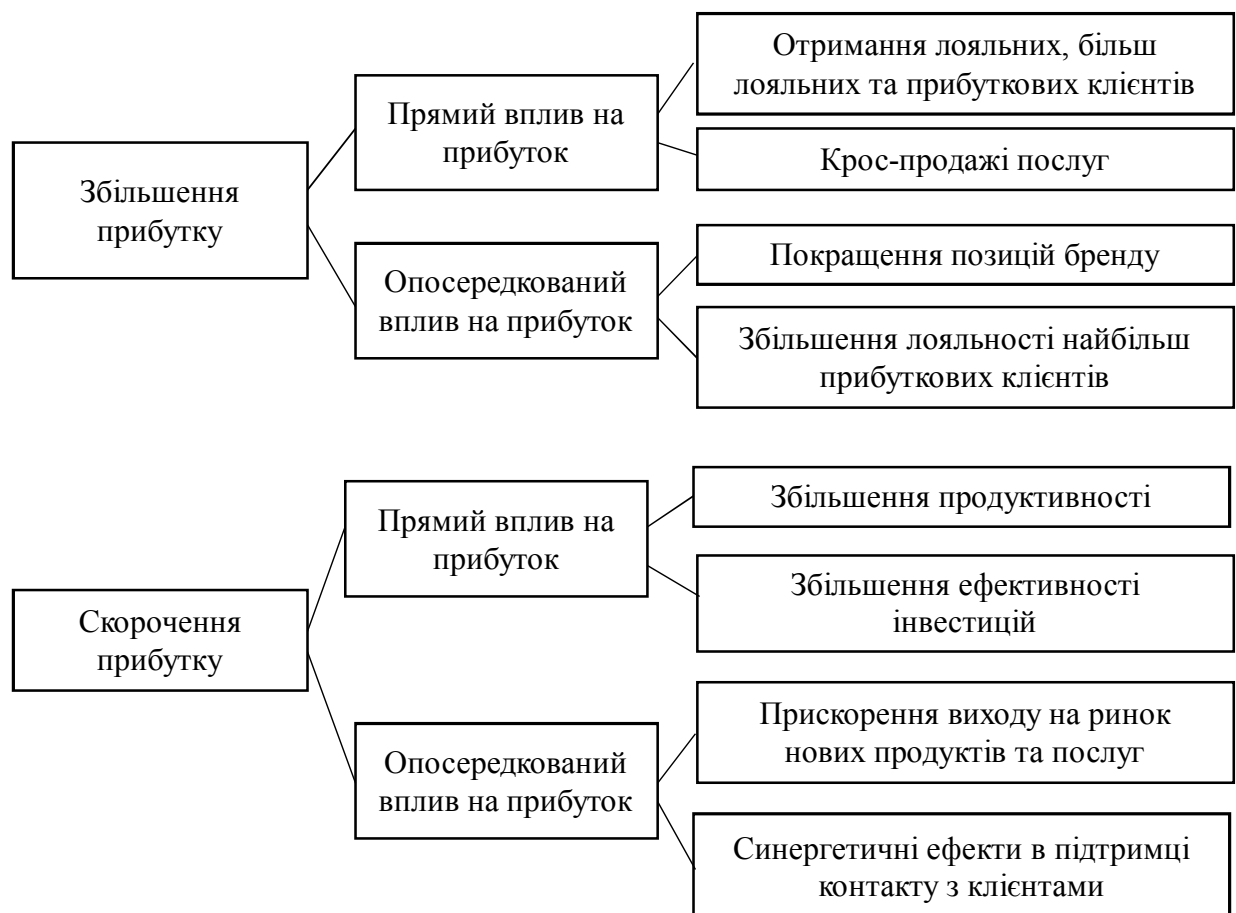


Рис 3.5 Основні категорії ефектів від впровадження CRM

Системи CRM реалізуються як веб-додатки, що підтримують взаємодію на будь-якій платформі, включаючи мобільні пристрої. Робочим середовищем може бути один комп'ютер або кілька комп'ютерів. Системи CRM мають низькі вимоги до ресурсів; тому для стабільної роботи інформаційної системи достатньо конфігурації звичайного комп'ютера або ноутбука. Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) має як позитивні, так і негативні аспекти.

Позитивний вплив: управлінський персонал, як правило, частіше визнає переваги впровадження CRM. Навіть неексперти можуть легко зрозуміти позитивні фактори, такі як показники утримання клієнтів. Проблема оцінки ефективності впровадження системи CRM полягає в точному визначенні зв'язку між інвестиціями та рентабельністю інвестицій (ROI), оскільки наразі не існує універсально прийнятої формули для цієї оцінки.

Цей план адекватно та всебічно відобразив основні категорії впливу, яких досягло підприємство. Однак, він не враховує деякі, здавалося б, очевидні впливи, такі як зниження ризиків. Щоб зробити класифікацію більш повною, ми також обговоримо вплив впровадження CRM на зниження (або збільшення) ризиків. Можливість прямої оцінки одержуваного результату та його природа відрізняються. З цього погляду нас цікавитимуть категорії прямих та непрямих економічних ефектів (табл 3.8).

Табл 3.8

Сутність прямих та непрямих економічних ефектів

Прямі економічні ефекти	Опосередковані економічні ефекти	Зниження ризиків
– ріст продуктивності; – зниження витрат; – підвищення ефективності продаж;	– отримання конкурентоспроможних переваг на ринку; – забезпечення прозорості управління;	Сюди відносяться ефекти, які служать для запобігання негативного впливу деяких чинників в

– підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів; – ріст прибутковості підприємства; – зниження собівартості	– зменшення часу виходу на великий ринок; – збільшення лояльності клієнтів та співробітників; – ріст вартості (акцій) підприємства	розвитку підприємства.
--	--	------------------------

Джерело: сформовано автором за результатом дослідження [33,51]

Далі необхідно задля впровадження актуальної системи CRM, необхідно розібрати всі існуючі на ринку інформаційні системи.

За даними дослідження нами було обрано для ПП «BEAUTY» інформаційну систему KeepinCRM, тому що вона інтегрує інформацію про клієнтів, повідомлення з усіх соц-мереж, а на ПП «BEAUTY» в основному запис та консультація ведеться через соціальні мережі.

За результатами введення в процес діяльності на ПП «BEAUTY» інформаційної системи керування клієнтами, було створено такі основні досягнення:

- відображення системи автоматизованого онлайн-запису за допомогою кнопки швидкого реагування типу «дізнатись ціну», «записатись на процедуру», «актуальні вільні часи до обраного майстра», «додаткові послуги», «розрахувати вартість»;

- створено систему бази даних всіх клієнтів з подальшим автоматизованим заповнення анкети їхніх вподобань;

- внесення кнопки «зворотній зв'язок», де клієнти можуть написати відгук, написати побажання;

- запроваджено в систему онлайн запису розрахунок часу, за допомогою чого запис на місяць вперед відбувається без участі майстра;

- додано спілкування та відповіді від ШІ, що дозволить майстру не втрачати час на спілкування та консультацію клієнта, а клієнт завжди отримуватиме ввічливий зворотній зв'язок, не залежно від складнощів діалогу.

Складність впровадження нових CRM-рішень відлякує більшість компаній, зацікавлених у їх використанні, оскільки кожен керівник компанії

хоче отримати відчутні переваги інновацій. Хоча деякі загальні технології та методи з'явилися на початку існування CRM-систем, щоб допомогти підприємствам успішно їх впроваджувати, сліпо використання цих технологій та методів без урахування певних конкретних умов може завдати більше шкоди, ніж користі.

Основні ризики ПП «BEAUTY», що знижуються під час використання інформаційної системи KeerInCRM розглянуті у табл 3.9.

Табл 3.9

Основні ризики ПП «BEAUTY», що знижуються під час використання інформаційної системи KeerInCRM

Напрямок змін	Сутність впровадження	Очікуваний результат для підприємства
Сегментація клієнтської бази	Розподіл клієнтів за рівнем прибутковості та потребами	Зниження ризику втрати найбільш цінних клієнтів та підвищення точності роботи з ними
Оптимізація каналів взаємодії	Вибір найбільш ефективних каналів комунікації та продажу	Покращення взаємовідносин із клієнтами та підвищення якості донесення цінності послуг
Удосконалення організаційної структури	Перегляд внутрішніх процесів та розподілу функцій	Підвищення гнучкості управління та ефективності взаємодії з клієнтами
Мотивація персоналу	Впровадження сучасних підходів до стимулювання працівників	Зростання залученості персоналу та узгодженість дій із цілями підприємства
Розвиток компетенцій працівників	Проведення навчання та підвищення кваліфікації	Зменшення ризику зниження якості обслуговування та покращення сервісу
Формування єдиної інформаційної бази	Створення централізованої системи зберігання даних про клієнтів	Покращення управління відносинами з клієнтами та зниження інформаційних втрат
Автоматизація процесів	Впровадження інформаційної системи KeerInCRM та цифрових інструментів для обробки запитів	Підвищення продуктивності та зниження операційних помилок

Джерело: створено автором

Однак, якщо процес впровадження інформаційної системи KeerInCRM відбувається легко, і ви починаєте розглядати придбання інструментів автоматизації, під час вибору таких інструментів слід враховувати наступні загальні критерії. Ключові критерії оцінки системи

управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) включають кілька важливих характеристик. Першими є впровадження та цикл користувача, складність системи, адаптивність системи до змін та рівень безпеки даних. Не менш важливими є архітектура рішення та розмір клієнтської бази, яку система може обробляти.

Після впровадження CRM-системи на практиці виникає багато труднощів. До них належать: недостатня підготовка співробітників, відсутність стандартизованих бізнес-процесів, швидкі зміни методів взаємодії з клієнтами, вплив зовнішніх факторів (особливо політичних), розвиток комунікаційних технологій та обмежене фінансування.

Ключовою є масштабованість системи, що означає здатність системи масштабуватися разом зі зростанням підприємства. Також варто згадати можливості інтеграції, які поділяються на дві категорії:

- бізнес-інтеграція (взаємодія між каналами збуту, відділами та функціональними областями);
- інтеграція технологій (підтримка стандартів, сумісність з базами даних та використання інтернет-технологій).

Також важливими є підтримка сучасних каналів зв'язку та простота використання. Якщо інформаційна система KeerInCRM занадто складна або важка для розуміння співробітниками, весь проект може зазнати невдачі. Тому важливо забезпечити простий та зручний інтерфейс, донести переваги нової системи до співробітників та забезпечити якісне навчання.

Важливо зазначити, що кожна компанія має свої потреби, цілі та очікування щодо CRM-рішень. Жодна універсальна система не є однаково ефективною для всіх компаній; тому вибір має ґрунтуватися на конкретних обставинах.

Для мінімізації ризиків під час впровадження інформаційної системи KeerInCRM рекомендується комплексний підхід. Він включає формування професійної команди, проведення різних оцінок витрат і часу (як за оптимістичними, так і за песимістичними сценаріями), використання

ймовірнісного аналізу, порівняння з аналогічними проектами, постійне коригування плану, поетапне впровадження та тестування ключових рішень у пілотних умовах.

У майбутньому розвиток інформаційної системи KeerInCRM буде тісно пов'язаний зі збільшенням автоматизації, інтеграцією штучного інтелекту, персоналізованим обслуговуванням клієнтів та активним використанням цифрових каналів комунікації.

Підприємство раніше не використовувало CRM-системи, тому наведені рекомендації автора будуть корисними щодо запровадження індивідуально підібраної інформаційної системи для ПП «BEAUTY».

Висновки до розділу 3

Аналіз сучасних економічних бізнес-моделей показує, що для компаній, що надають косметичні послуги, найефективнішою стратегією є поєднання кількох бізнес-моделей. У нинішньому нестабільному середовищі диверсифікація доходів є особливо важливою, допомагаючи зменшити ризики та покращити фінансову стабільність підприємства.

За результатом проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «BEAUTY» було розроблено персональну бізнес модель – гібридну організаційно-економічну модель управління, яка поєднує кілька джерел доходу і форм організації діяльності: надання послуг власними майстрами та оренду робочих місць. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволить ПП «BEAUTY» адаптуватися до умов нестабільності, підвищити стійкість діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток за рахунок гнучкості, диверсифікації та орієнтації на клієнта.

Одним з основних напрямків розвитку для ПП «BEAUTY» є активне використання цифрового маркетингу. В умовах обмежених ресурсів особливо важливо просувати через соціальні мережі, створювати візуальний контент та

збирати відгуки від клієнтів. Це допомагає підвищити впізнаваність бренду та створити лояльну клієнтську базу.

В результаті дослідження розробки бізнес-плану підприємства, було зроблено висновок, що реклама в Instagram, TikTok, Google є найбільш необхідним етапом розвитку підприємства.

Для ПП «BEAUTY» було розроблено довгострокові та короткострокові бізнес-плани як за умов позитивного майбутнього так і за нинішніх нестабільних умов ринку та політичної ситуації на території України. Підприємству задля подальшого розвитку та просування власного бренду необхідно дотримуватись терміну виконання бізнес-плану.

За даними дослідження нами було обрано для ПП «BEAUTY» інформаційну систему KeepinCRM, тому що вона інтегрує інформацію про клієнтів, повідомлення з усіх соц-мереж, а на ПП «BEAUTY» в основному запис та консультація ведеться через соціальні мережі.

Для мінімізації ризиків під час впровадження інформаційної системи KeepinCRM рекомендується комплексний підхід. Він включає формування професійної команди, проведення різних оцінок витрат і часу (як за оптимістичними, так і за песимістичними сценаріями), використання ймовірнісного аналізу, порівняння з аналогічними проектами, постійне коригування плану, поетапне впровадження та тестування ключових рішень у пілотних умовах.

ВИСНОВКИ

1. Управління підприємством малого бізнесу сфери послуг має низку особливостей, пов'язаних із масштабами діяльності організації та її тісною взаємодією зі споживачами. Облік даних нюансів при побудові управлінської моделі дозволяє як підвищити ефективність функціонування конкретного підприємства у масштабах мікроекономіки, а й сприяти сприятливим змін на макрорівні у вигляді високої частки підприємств бізнесу сфери послуг економіки України.

2. Сектор мікробізнесу, який традиційно визначається підприємствами з мінімальною чисельністю персоналу, виступає не просто структурним елементом, а живою тканиною сучасної економіки. Його фундаментальна роль полягає у забезпеченні соціальної стабільності через створення робочих місць, формуванні динамічного конкурентного середовища та задоволенні специфічних, часто локальних потреб населення. Особливо яскраво ця роль проявляється у сфері персональних послуг, де сама суть бізнесу полягає у виробництві нематеріального результату, що безпосередньо залежить від кваліфікації, емоційного залучення та міжособистісної взаємодії виконавця з клієнтом. У цьому контексті салон краси - перукарня, студія манікюру або косметологічний кабінет - являє собою ідеальну аналітичну модель. Він концентрує в собі фундаментальні протиріччя: між творчою свободою виконавця та необхідністю стандартизації процесів, між неформальними відносинами у малому колективі та вимогами фінансової дисципліни, між очікуваннями клієнтів високого рівня обслуговування та жорсткою конкуренцією. Таким чином, управління таким підприємством виходить за рамки застосування спрощених корпоративних логік та вимагає вироблення особливого, синтетичного підходу. Метою цієї дипломної роботи є не просто перерахування основних та комплексних аспектів специфіки особливостей системи управління, що формується у цьому унікальному сегменті. На

прикладі салону краси показується розкриття внутрішньої логіки та взаємозв'язку ключових управлінських аспектів – від адаптації формального та неформального у роботі з персоналом до стратегій виживання та зростання в умовах жорстких ресурсних обмежень та прямої залежності від репутації. Такий аналіз дозволяє як систематизувати практичний досвід, а й виявити адаптивні управлінські механізми, які можна осмислені у ширшому теоретичному контексті менеджменту малого підприємництва.

Для підвищення конкурентоспроможності ПП «BEAUTY» рекомендується активніше використовувати інструменти цифрового маркетингу, розширювати спектр послуг та покращувати рівень обслуговування клієнтів.

3. У висновку даного дослідження необхідно наголосити, що за результатами PEST-аналізу визначено, що економічні та технологічні фактори мали найбільший вплив на діяльність ПП «BEAUTY». Негативний вплив в основному відображався у зростанні інфляції, збільшенні вартості матеріалів, що в останні часи активізувалось за рахунок таких негативних факторів, як військовий стан та військові дії на території всієї України а також введення карантинних обмежень, що мало також вплив і на наявність ресурсів та матеріалів, також спостерігається зниження платоспроможності населення. Водночас, технологічний прогрес та активне застосування цифрових комунікацій створили для ПП «BEAUTY» значні можливості для розширення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності.

4. Результати оцінки зовнішніх факторів показали, що найперспективнішими напрямками є: застосування сучасних інформаційних технологій, впровадження інновацій у секторі послуг краси та задоволення зростаючих потреб клієнтів. Тим часом основними загрозами залишалися дедалі жорсткіша конкуренція, економічна нестабільність та зміни в правовому середовищі. SWOT-аналіз визначив сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими ПП «BEAUTY» зіткнулося.

Отже, для ефективного розвитку компанії б'юті-бізнесу в умовах зростання конкуренції необхідно, щоб результати роботи діяльності салону формували систему взаємопов'язаних показників, які відображають ступінь досягнення поставленої мети компанії. Відстежуючи загальну та денну виручку, середній чек, кількість відпрацьованих днів, скільки нових клієнтів було у того чи іншого фахівця, який у нього відтік можна зрозуміти ефективність кожного фахівця та його «усвідомленість» у роботі. З управлінської точки зору для підвищення ефективності бізнесу варто звернути увагу на звіти, поточну клієнтську базу та приріст клієнтів. З маркетингової точки зору стратегію зростання змінили стратегії збереження ринкової частки, обсягів продажу та утримання клієнтської бази.

5. Проведена оцінка конкурентного середовища та визначено конкурентні переваги ПП «BEAUTY» на локальному ринку м. Запоріжжя.

6. Досліджено сучасні методи стратегічного планування та адаптації малого бізнесу до кризових умов.

7. Обґрунтовано вибір найбільш ефективної бізнес-моделі для підприємства сфери краси. Аналіз сучасних економічних бізнес-моделей показує, що для компаній, що надають косметичні послуги, найефективнішою стратегією є поєднання кількох бізнес-моделей. У нинішньому нестабільному середовищі диверсифікація доходів є особливо важливою, допомагаючи зменшити ризики та покращити фінансову стабільність підприємства.

8. За результатом проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «BEAUTY» було розроблено персональну бізнес модель – гібридну організаційно-економічну модель управління, яка поєднує кілька джерел доходу і форм організації діяльності: надання послуг власними майстрами та оренду робочих місць. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволить ПП «BEAUTY» адаптуватися до умов нестабільності, підвищити стійкість діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток за рахунок гнучкості, диверсифікації та орієнтації на клієнта.

9. Одним з основних напрямків розвитку для ПП «BEAUTY» є активне використання цифрового маркетингу. В умовах обмежених ресурсів особливо важливо просувати через соціальні мережі, створювати візуальний контент та збирати відгуки від клієнтів. Це допомагає підвищити впізнаваність бренду та створити лояльну клієнтську базу. В результаті дослідження розробки бізнес-плану підприємства, було зроблено висновок, що реклама в Instagram, TikTok, Google є найбільш необхідним етапом розвитку підприємства.

Для ПП «BEAUTY» було розроблено довгострокові та короткострокові бізнес-плани як за умов позитивного майбутнього так і за нинішніх нестабільних умов ринку та політичної ситуації на території України. Підприємству задля подальшого розвитку та просування власного бренду необхідно дотримуватись терміну виконання бізнес-плану.

За даними дослідження нами було обрано для ПП «BEAUTY» інформаційну систему KeerInCRM, тому що вона інтегрує інформацію про клієнтів, повідомлення з усіх соц-мереж, а на ПП «BEAUTY» в основному запис та консультація ведеться через соціальні мережі.

Для мінімізації ризиків під час впровадження інформаційної системи KeerInCRM рекомендується комплексний підхід. Він включає формування професійної команди, проведення різних оцінок витрат і часу (як за оптимістичними, так і за песимістичними сценаріями), використання ймовірнісного аналізу, порівняння з аналогічними проектами, постійне коригування плану, поетапне впровадження та тестування ключових рішень у пілотних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ястремська О. М. Стратегічне управління діяльністю підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 391 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/5517/1/8F.pdf>.
2. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2020. 472 с. ISBN: 978-966-941-483-0. URL: <https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=-menedzhment-grafichna-i-tablychna-vizualizacziya>.
3. Федулова Л. І. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 5. С. 24–25. URL: https://www.researchgate.net/publication/354465565_ROZVITOK_INNOVACIYN_OI_DIALNOSTI_V_UMOVAN_CIFROVIZACII.
4. Пономаренко В. С. Процесне управління підприємством в системі менеджменту: теоретичні засади та перспективи. 2025. №4. URL: https://www.researchgate.net/publication/392651543_PROCESNE_UPRAVLINN_A_PIDPRIEMSTVOM_V_SISTEMI_MENEDZMENTU_TEORETICNI_ZASA_DI_TA_PERSPEKTIVI.
5. Ansoff H. I. Strategic Management. New York : Palgrave Macmillan, 2023. 251 p.
6. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2023. 397 p.
7. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2024. 736 p.
8. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 2023. 480 p.
9. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper Business, 2024. 404 p.

10. Демінг Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge : MIT Press, 2023. 524 p.
11. Андрійчук В. Г. Стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільного середовища. *Економіка та держава*. 2023. № 1. С. 4–10.
12. Бабенко В. О. Сучасні підходи до менеджменту підприємств малого бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 15–22.
13. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент підприємств сфери послуг : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 312 с.
14. Біловодська О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. № 47. С. 45–52.
15. Бойко М. Г. Інноваційні технології управління підприємствами. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 78. С. 56–62.
16. Бондаренко С. М. Цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 28–34.
17. Васильців Т. Г. Розвиток малого підприємництва в Україні. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 37–45.
18. Виноградова О. В. Формування бізнес-моделі підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 89–96.
19. Волощук Л. О. Управління розвитком підприємства в умовах ризику. *Економічний простір*. 2023. № 182. С. 44–50.
20. Герасименко В. В. Конкурентні стратегії підприємств сфери послуг. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 1. С. 63–69.
21. Гудзь М. В. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні. Тези доповідей науково-практичної конференції. *Тиждень науки-2020. Факультет міжнародного туризму та економіки. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 169-171. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/6131ff03-35d0-435e-93cb-15c130ecbfff>.*
22. Гринько Т. В. Ефективність управління підприємством: сучасні методи оцінювання. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 18–24.

23. Давидюк Т. В. Управлінський облік у системі менеджменту підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 298 с.
24. Дикань В. Л. Стратегічне планування діяльності підприємства // *Економіка розвитку*. 2023. № 2. С. 12–19.
25. Діденко Є. О. Управління ризиками в системі менеджменту підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 48.
26. Бортнік А. М. Процесне управління як чинник підвищення ефективності підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*. 2022. № 3. С. 103-109.
27. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2020. №58. С. 15–21. DOI: 10.24025/2306-4420.0.58.2020.212758.
28. Рассадникова С. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. DOI: 10.32782/city-development.2024.4-9.
29. Савченко А. М., Сторожук Д. Параметри взаємодії системи стратегічного обліку та стратегічного управління. *Український економічний часопис*. 2024. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-6-20.
30. Яценко О. В., Яценко В. М., Яценко В. О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern Economics*. 2020. DOI: 10.31521/modecon.V23(2020)-38.
31. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю. *Підприємництво і торгівля*. 2024. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4.
32. Червона О. Ю., Гопка А. С. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля*. 2024. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-15.
33. Павліковський А. К. та ін. Місце і роль стратегічного аналізу в управлінських процедурах стратегічного менеджменту. *Підприємництво і торгівля*. 2024. DOI: 10.33099/2618-1614-2024-26-3-29-36.

34. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Підприємництво і торгівля*. 2022. DOI: 10.15802/rtem2022/277124.
35. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. 2020. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.14.
36. Taranych A., Tytarenko O., Taranych O. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. 2020. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.1.9.
37. Каптюх Т.В. Впровадження ефективної системи управління якістю у вітчизняному закладі вищої освіти. НУ «Запорізька політехніка». 2024. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/1a732a7c-d0b8-467c-8eb6-31d4b748e967>.
38. Панкова А.Ю. Менеджмент конкурентних дій як невід’ємна частина управління бізнесом. НУ «Запорізька політехніка». URL: 2020. <https://eir.zp.edu.ua/items/60bf3273-43e8-4e77-b266-f5b1fed01840>.
39. Шитікова Л.В., Головатенко С.С., Головатенко О.С. Моделювання перспективного розвитку системи управління підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2023. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/92>.
40. Пенкін А. К. Алгоритм послідовності вибору ефективних методів менеджменту якості для підвищення конкурентоспроможності підприємства. НУ «Запорізька політехніка». 2024. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/f31a57eb-f30b-42ed-a3c5-a42442c4813d>.
41. Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 215-220.
42. Титикало В. С. Процесне управління підприємством: сутність та особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 150-155.

43. Маматова Л.Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07>.
44. Мазаракі А. А. Стратегічний маркетинг. Київ : Держторгвидав, 2024. 420 с.
45. Мельник Л. Г. Управління сталим розвитком підприємства. Суми : Університетська книга, 2024. 365 с.
46. Мороз О. В. Організаційний розвиток підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 91. С. 87–93.
47. Олійник О. В. Управління результативністю підприємства. *Економіка та держава*. 2024. № 7. С. 39–45.
48. Пилипенко А. А. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 101–107.
49. Погорелов Ю. С. Управління розвитком підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2024. 288 с.
50. Попович П. Я. Управління конкурентною стратегією. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 76. С. 145–151.
51. Портер М. В. (укр. переклад, наук. ред. українських дослідників). Конкурентна стратегія. Київ : Наш Формат, 2024. 608 с.
52. Редько О. Ю. Система внутрішнього контролю підприємства. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2024. 318 с.
53. Савчук В. П. Практична енциклопедія фінансового менеджменту. Київ : Companion Group, 2024. 880 с.
54. Семенов Г. А. Стратегічне управління підприємством. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 60–67.
55. Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 416 с.
56. Степаненко С. В. Бізнес-моделі підприємств сфери послуг. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1. С. 88–94.

57. Сумець О. М. Операційний менеджмент. Київ : Хай-Тек Прес, 2025. 512 с.
58. Ткаченко Н. М. Стратегічний контролінг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 61.
59. Турило А. М. Економіка підприємства. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2025. 340 с.
60. Федоренко В. Г. Менеджмент підприємницької діяльності. Київ : Алерта, 2025. 410 с.
61. Пуліна Т.В. Впровадження передових технологій штучного інтелекту в діяльність торговельного підприємства. Національний університет «Запорізька політехніка». 2025. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/f42f0f58-03b3-4a06-83f6-9e17be7a18bc>.
62. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2025. 608 с.
63. Череп О. Г. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економіка та держава*. 2025. № 2. С. 58–64.
64. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2025. 687 с.
65. Шкроміда В. В. Бізнес-аналітика в управлінні підприємством. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 132–138.
66. Яцків І. Б. Організаційна ефективність підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 102. С. 69–75.
67. Буркинський Б. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах глобальних змін. *Економіка України*. 2025. № 6. С. 12–20.
68. Гринько П. Л. Сучасні концепції менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 67.
69. Жук О. В. Стратегічне планування підприємства. *Бізнес Інформ*. 2026. № 1. С. 75–81.
70. Кузенко Т. Б. Управління конкурентними перевагами в б'юті-індустрії. *Інфраструктура ринку*. 2026. № 89. С. 110–116.
71. Нагірна М. Я. Управління клієнтським досвідом у сфері послуг. *Бізнес-навігатор*. 2026. № 2. С. 92–98.

72. Олійник Т. І. Стратегічна гнучкість підприємства. *Економіка та держава*. 2026. № 3. С. 41–47.
73. Петренко Н. О. Інноваційні бізнес-моделі малого підприємництва. Харків : Фактор, 2026. 276 с.
74. Попадинець Н. М. Управління розвитком малого бізнесу в Україні. *Регіональна економіка*. 2026. № 1. С. 55–62.
75. Семененко О. А. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2026. Вип. 68.
76. Сидоренко О. П. Управління персоналом сервісних підприємств. Київ : Алерта, 2026. 298 с.
77. Сумець О. М. Операційна ефективність підприємства. *Бізнес Інформ*. 2026. № 3. С. 124–130.
78. Харченко Т. Б. Цифровий маркетинг у б'юті-бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2026. № 108. С. 99–105.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Принципи комерційної діяльності

Економічні закони	Принципи	Механізми здійснення принципів
1. Закон прибутку	Цільова спрямованість комерційної діяльності - максимізація прибутку	Визначення стратегії фірми. Розробка довгострокових та короткострокових цілей, складання «дерева цілей», розробка програми реалізації цілей. Виконання програми
2. Закон циклічного розвитку	Провідна ланка у діяльності фірми	Аналіз етапів розвитку фірми та товару. Виявлення особливостей фаз, у яких перебуває фірма і товар у період. Визначення першочергових завдань та їх вирішення
3. Закон високих потреб	Більш повне задоволення потреб покупців	Проведення маркетингових досліджень щодо виявлення потреб покупців. Визначення заходів, спрямованих на повне їх задоволення
4. Загальний закон економії	Оптимізація витрат обігу	Аналіз здійснених витрат. Планування витрат звернення. Моніторинг їх здійснення
5. Закон підвищення ефективності виробництва	Підвищення ефективності комерційної діяльності	Складання доходів та витрат. Управління прибутками. Управління витратами. Визначення заходів для подальшого підвищення ефективності комерційної діяльності
6. Закон пропорційного розвитку	Планування комерційної діяльності	Прогнозування комерційної діяльності. Планування всіх комерційних функцій. Контроль виконання планів та їх оперативне уточнення
7. Закон попиту та пропозиції	Гнучкість комерційної діяльності	Маркетингові дослідження попиту та пропозиції, кон'юнктури ринку. Прогнозування та планування комерційної діяльності. Своєчасне коригування планів
8. Закон вартості та відтворення робочої сили	Оплата праці персоналу фірми	Розробка різних систем та форм оплати праці. Моніторинг їхньої ефективності
9. Закон випереджаючого зростання продуктивності праці стосовно оплати	Матеріальне та моральне стимулювання праці	Розробка різних систем матеріального та морального стимулювання праці. Моніторинг їхньої ефективності
10. Загальний закон економії часу	Мінімізація ризиків у комерційній діяльності	SWOT-аналіз. Розробка програм управління ризиками. Моніторинг їх реалізації
11. Закон конкуренції	Змагальність, суперництво комерційних фірм	SWOT-аналіз. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності фірми. Моніторинг їхньої ефективності

