

ВСТУП

Стан української економіки знаходиться під впливом постійних змін, невизначеного ринку середовища та дедалі жорсткішої конкуренції. На цьому тлі підприємствам необхідно не лише швидко реагувати на зовнішні виклики, а й заздалегідь готуватися до потенційних загроз і можливостей. Стратегічне планування має на меті допомогти підприємствам цілеспрямовано формулювати цілі розвитку, ставити обґрунтовані завдання та визначати засоби для досягнення цих цілей під впливом нестабільних умов та обмеженості ресурсів.

Проблематикою нерозвиненої системи стратегічного планування полягає в тому, що багато підприємств використовують застарілі методи планування, не враховуючи повною мірою сучасні тенденції, такі як цифровізація, гнучкі процеси управління та постійний перегляд стратегічної політики. Враховуючи умови постійно жорсткої конкуренції, нестабільності ринку, військового стану, проблем з логістикою та постійний відтік місцевого населення, підприємства формують необхідність утримання та залучення нових клієнтів за допомогою модернізованих технологій просування бізнесу. Вирішення проблеми, на наш погляд, полягає у вдосконаленні системи комунікацій підприємства за допомогою цифрових інструментів (CRM-системи). При створенні системи комунікацій підприємство має ґрунтуватися на стратегічному підході. Комунікації власними силами можуть мати тактичний характер, але за створенні комплексу комунікаційних заходів, основу яких лежить довгострокове планування, не миттєвий, але ефективніший результат, зумовлює необхідність стратегічного планування.

Наукові дослідження з цієї теми запропонували багато методів розробки ефективних стратегій. Зокрема, праці таких експертів, як О. М. Ястремська [10], О. П. Савченко [33] та О. В. Кузьмін [15] заклали

міцну теоретичну основу для стратегічного управління, але практичне застосування цих методів в українському бізнес-середовищі все ще потребує подальших досліджень. Пошук моделі стратегічного планування, яка може допомогти підприємству сформувати високу конкурентоспроможність за умов нестабільного ринку послуг, при цьому не втрачаючи ефективність системи управління підприємством, має першочергове значення.

Актуальність дослідження полягає в виявленні особливостей стратегічного планування з використанням цифрових інструментів (CRM-системи) у сфері б'юті-послуг, 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 сформувати теоретичну основу та запропонувати практичні методи удосконалення стратегічного планування ПП «PERSONA».

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі **задачі**:

- визначити теоретичну значимість стратегічного планування в процесі управління підприємством;
- визначити основні етапи та методи стратегічного планування;
- визначити методику формування стратегічного плану підприємства сфери послуг в індустрії краси;
- проаналізувати розвиток системи стратегічного планування на підприємстві;
- проаналізувати стан стратегічного планування на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації діючого стратегічного плану підприємства;
- розробити стратегічний план на основі ключових показників ефективності;
- відобразити доцільність удосконалення управління клієнтами за

допомогою цифрових інструментів (CRM-системи);

– спрогнозувати економічний та управлінський ефект за результатами впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ефективне удосконалення стратегічного планування на підприємстві.

Предмет дослідження – методика та процес організації методів вдосконалення стратегічного планування на підприємстві.

База дослідження – приватне підприємство «PERSONA».

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 формування організаційно-економічного механізму стратегічного планування підприємством, а також дослідити наукові підходи щодо ефективності його фінансово-господарської діяльності.

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

В результаті дослідження у ПП «PERSONA» було впроваджено CRM-систему, яка підвищила ефективність роботи бізнес-процесу щодо взаємовідносин з клієнтами.

Наукова новизна. Наукова новизна цього дослідження визначається тим, що вперше проводиться аналіз стратегічного планування на основі діяльності підприємства у рамках сфери послуг індустрії краси:

– досліджуються принципи стратегічного планування підприємств сфери послуг індустрії краси;

- розглядаються особливості індустрії краси, що впливають на формування системи стратегічних комунікацій;
- розробляються параметри системи стратегічного планування підприємства з використанням цифрових інструментів (CRM-системи) в індустрії краси.

Практична значущість За підсумками виконаної роботи було впроваджено CRM-систему для підвищення ефективності роботи відділу продажів на реально чинному підприємстві ПП «PERSONA», пройдено процес апробації, технологія демонструє свою ефективність, помітна позитивна динаміка.

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 118 сторінок. Робота містить 13 рисунків, 25 таблиць, 3 додатки, які розміщені на 4 сторінках. Список використаної літератури налічує 80 найменувань та розміщені на 6 сторінках.

У першому розділі досліджено теоретичні основи стратегічного планування на підприємстві. У другому розділі проведена діагностика стану стратегічного планування ПП «PERSONA». У третьому розділі запропоновано методи удосконалення формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства сфери послуг ПП «PERSONA».

Апробація дипломної роботи проводилася шляхом дослідження та узагальнення теоретичних і практичних аспектів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність стратегічного планування та його роль в системі управління підприємством

Темпи змін в економічному середовищі постійно прискорюються, і здатність підприємства адаптуватися до цих змін визначає не лише його конкурентоспроможність, але і його успіх чи невдачу на місцевому ринку. У цьому контексті якість управління та швидкість вирішення нових проблем мають вирішальне значення. Це стосується всіх підприємств, оскільки використання застарілих методів забезпечення дотримання нових економічних стандартів є неефективним, іноді недоцільним, а часто й неможливим. У швидкозмінному зовнішньому середовищі, з постійно змінюваними уподобаннями споживачів та конкурентів, скороченими життєвими циклами або змінами продуктів та частими зрушеннями в конкурентному середовищі, лише ті підприємства, які можуть швидко реагувати на ці зміни, точно та своєчасно прогнозувати та навіть використовувати можливості, можуть проіснувати та уникнути значних втрат. Іншими словами, підприємству необхідно розробити збалансовані та заздалегідь визначені структурні механізми реагування на потенційні зміни, а також ефективні методи адаптації до постійно змінюваного середовища та умов діяльності – тобто операційну стратегію. Правильно сформульована та впроваджена стратегія корпоративного розвитку дозволить підприємству успішно досягти поставлених цілей.

Багато уваги приділяється теоретичним і практичним проблемам стратегічного планування як в українській так і в зарубіжній науковій

літературі, наукові підходи до розвитку стратегічного управління відображені у табл 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до формування стратегічного управління

Група дослідників	Представники	Основний внесок у теорію	Практичне значення для підприємства
Зарубіжна школа стратегічного управління	Майкл Портер [1], Генрі Мінцберг [2], Артур Томпсон [3], Р. Девід [4] Пітер Друкер [5]	Формування базових концепцій конкурентної стратегії, позиціонування, стратегічного аналізу та управління змінами	Використання моделей конкурентних переваг, аналіз ринку та побудова ефективних стратегій розвитку
Вітчизняна та пострадянська наукова школа	І. Бланк [6], В. Герасимчук [7], А. Наливайко [8], Л. Дикань [9] О.Ястремська [10] А. Старостіна, [11] З. Шершньова, [12] П. Василенко [13], Л. Балабанова [14], О. Кузьмін [15]	Розвиток методології стратегічного планування, адаптація світових підходів до умов української економіки, дослідження управління підприємствами	Забезпечення практичного впровадження стратегічного управління в діяльність підприємств з урахуванням специфіки ринку

Джерело: створено автором на основі дослідження теорії [1-15]

Відомий український вчений з бухгалтерського обліку, аудиту та контролю І. Бланк [6] зазначає, що стратегія охоплює сукупність керівних принципів, необхідних підприємствам для виконання своїх завдань у реальних бізнес-операціях.

Крім того, варто згадати точку зору О.Ястремської [10], яка стверджує, що під час формулювання стратегії слід застосовувати методологію, яка розглядає створення стратегії не лише як досягнення цілей та виконання місій, а й як основний орієнтир для підприємств щодо функціонування у зовнішньому середовищі, реагування на діяльність конкурентів, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників та працівників, а також зміцнення ринкових позицій підприємства. Такої ж точки зору дотримуються науковці І. Бланк [6], В. Герасимчук, [7] Я погоджуюсь із даною точкою зору,

що в сучасній літературі термін «стратегія» охоплює переважно два поняття: філософську концепцію та концепцію організаційного управління.

Необхідно уточнити сутність поняття «стратегія», пояснення якого взято з «Рекомендацій щодо методології стратегічного планування підприємств державного сектору», розроблених Міністерством економіки України. Згідно з цим документом, загальну стратегію діяльності підприємства слід розглядати як алгоритмічне поєднання національної стратегії, корпоративної стратегії та бізнес-стратегії. Корпоративна стратегія є найбільш детальною стратегією, яка зазвичай формується протягом 5-10 років. Метою корпоративної стратегії є визначення загального напрямку розвитку підприємства, типів бізнесу, основних принципів діяльності, конкурентних сфер та методів управління.

Складовою корпоративної стратегії є бізнес-стратегія, що охоплює стратегії бізнес-одиниць (бізнес-одиниць, допоміжних підприємств, виробничих підрозділів та інших відділів, що генерують значний прибуток та мають певний ступінь автономії в плануванні діяльності). Цикл розробки бізнес-стратегій зазвичай становить 5-10 років, але конкретний період стратегічного планування залежить від галузі та сфери діяльності, в якій працює підприємство [62].

Крім того, автори Методологічних рекомендацій розрізняють функціональні стратегії, визначені для корпоративних відділів та бізнес-одиниць, спрямовані на забезпечення того, щоб операційні процеси та плани підприємства створювали додану вартість, тим самим покращуючи ефективність підприємства або її різних видів діяльності чи функцій (наприклад, стратегія управління людськими ресурсами, маркетингова стратегія, стратегія запуску нового продукту, стратегія виходу на ринок або виходу з нього, фінансова стратегія, інноваційна стратегія тощо).

За результатом дослідження сутності поняття «стратегія» можна зробити такі висновки: стратегія – це корпоративний план дій, який повинен включати довгострокові та короткострокові бізнес-цілі, бути побудованим на конкретних

конкурентних перевагах та формулювати низку пов'язаних завдань, спрямованих на досягнення встановлених цілей та місії підприємства.

Логіка цього дослідження вимагає від нас спочатку визначити сутність поняття «стратегія розвитку». Сучасні дослідники виділяють п'ять основних підходів до розуміння сутності цього поняття:

- стратегія розвитку як план;
- стратегія розвитку як низка рішень, завдань та цілей;
- стратегія розвитку як сукупність можливих шляхів розвитку підприємства;
- стратегія розвитку як синонім корпоративної стратегії;
- стратегія розвитку як специфічний прояв корпоративної стратегії.

Вищезазначене демонструє складність поняття «стратегія розвитку». Харченко І. В. [36] визначає «стратегію корпоративного розвитку» як «комплексний план дій, виражений як у кількісній, так і в якісній формах, що чітко окреслює параметри майбутнього розвитку підприємства та враховує різноманітність встановлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення». Загальна структура стратегії розвитку підприємства включає у себе : трудові ресурси (покращення умов праці, мотивація співробітників, навчання та підвищення професійних якостей) а також розвиток інноваційних технологій, оновлення основних засобів.

Пояснення сутності цієї концепції, запропоноване Гудзем П.В. [13], є найбільш проникливим. Він зазначає, що «стратегія розвитку – це довгостроковий, гнучкий, інноваційний план дій з помірним рівнем ризику». Стратегії розвитку містять відповідні ключові характеристики, які детально описані в Додатку А.

Чотири основні характеристики стратегії корпоративного розвитку такі [18]:

- повний розвиток корпоративного потенціалу. Хоча підприємства можуть почати формулювати інші типи стратегій на різних етапах свого життєвого циклу (включаючи перші роки), терміни та умови для

формулювання стратегії розвитку повинні бути сприятливими. Ці умови є, перш за все, емпіричними, далі йде розуміння ринкових «правил гри» та розвиток корпоративного потенціалу (особливо інтелектуального, матеріально-технологічного, і навіть людських ресурсів). Коли ці передумови виконані та належним чином управляються, підприємство може сформулювати стратегію розвитку;

- результат формулювання стратегії. Стратегії розвитку в першу чергу базуються на стратегічному баченні та прогнозуванні, а їхньою метою є визначення перспектив та потенційної привабливості певних майбутніх дій. Результатом стратегії розвитку є стратегічна дорожня карта розвитку, яка допомагає підприємством уточнити бажаний напрямок розвитку та поставити цілі для досягнення цього напрямку;

- стратегічна безперервність. Стратегія розвитку спрямована на якісні зміни в підприємства в цілому або в її підсистемах. У будь-якому випадку цей процес спричинить низку інших змін [63]. Це пояснюється тим, що розвиток підсистем підприємства вимагає коригування та подальшої заміни інших підсистем; отже, зміни (розвиток) відбуваються на загальному рівні підприємства. Тому суттю стратегії розвитку є безперервність. Це пояснюється тим, що під час процесу розвитку кількість недосягнутих цілей постійно зростає, а сам процес розвитку постійно вдосконалюється;

- підсумовуючи, напрямок стратегії розвитку також є дуже важливою характеристикою. Це не лише визначає різницю між стратегією розвитку та іншими стратегіями, але й визначає місце стратегії розвитку в організаційній стратегічній ієрархії.

Стратегія розвитку кожного підприємства формулюється для досягнення її запланованих завдань або місій. Різноманітність цілей визначає типи стратегій. Однак відомі стратегії базуються не на цілях підприємства, а на діяльності підприємства в сфері економічних відносин [19].

Якщо зосередитися на фундаментальних принципах, яких повинні дотримуватися стратегії розвитку, то вони такі: зосередження на досягненні

довгострокових цілей підприємства як економічної системи та економічних інтересів його власників; диверсифікація в можливі сфери діяльності на основі динамічних нестабільності зовнішнього середовища; постійна адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому операційному середовищі; забезпечення стратегічної синергії та цілісності, а також впровадження відповідних стратегічних дій, що відповідають різним видам діяльності підприємства.

Андрійчук В. Г. [16] запропонував вважати стратегії зростання стратегіями розвитку. Тому він класифікував їх на три типи: цілеспрямоване зростання, інтегроване зростання та диверсифіковане зростання.

Ми погоджуємося з точкою зору Наливайко А. [8]., яка стверджує: «Стратегії корпоративного розвитку можна класифікувати за методами їх формулювання, а саме:

- за методом опису змінних тенденцій об'єкта (підприємства);
- за методом побудови параметрів, що характеризують об'єкт (підприємство).

Згідно з першим методом, можна виділити трендовий аналіз та факторний аналіз. Факторний аналіз має на меті визначити спектр факторів, що впливають на об'єкт (підприємство), та типи їх взаємозв'язків [64]. Трендовий аналіз визначає динамічні послідовності шляхом побудови трендових моделей та на основі цього прогнозує напрямок розвитку підприємства. Згідно з другим методом, можна виділити генетичний (або ресурсний) аналіз та нормативний (або цільовий) аналіз.

Генетичний аналіз базується на прогнозуванні стабільних тенденцій; його суть полягає в перенесенні минулих та теперішніх залежностей фінансово-господарської діяльності підприємства на майбутнє. Нормативний аналіз має на меті визначити виробничі параметри для досягнення встановлених підприємством довгострокових цілей економічного зростання» [5].

Однак, ми вважаємо цей підхід надмірно спрощеним і погоджуємося з точкою зору Бойко О. В. [17] Автор зазначає, що категоризація стратегій на будь-якому етапі розвитку бізнесу є доцільною.

Дійсно, існує фундаментальна стратегія, яка визначається та формується до створення бізнесу та інвестування в неї. Ці стратегії зазвичай забезпечують загальну організацію діяльності та підтримують ранні етапи розвитку бізнесу. Оскільки реакція галузі на нових учасників, лояльність клієнтів і партнерів, фінансовий розмір, прибутки та інші дані постійно оновлюються, ці стратегії неминуче потребують коригування.

Наступна група стратегій – це стратегія зростання. Ці стратегії розробляються безпосередньо командою, враховуючи початкові показники фактичної діяльності та порівнюючи їх із запланованими показниками. Вони включають правила процедури, скориговані на основі фактичних показників і можливостей, а також чіткі прогнози майбутніх показників. Ці стратегії часто найскладніше сформулювати, оскільки вони вимагають конкретних дій від бізнесу для зростання, масштабування та підвищення прибутковості [20].

Іншим типом стратегії є стратегія підтримки, останній тип у циклі зростання, розроблена для підтримки операційних результатів бізнесу. Зазвичай, стратегії підтримки обираються як перехідні рішення, коли потрібні стабільні рівні доходів операційної діяльності; вони обираються як довгострокові стратегії, коли розширення не планується, або коли обираються інші стратегії для покращення та розвитку бізнесу.

Остання категорія стратегій – це реорганізація операційної діяльності. Ці стратегії використовуються під час фаз трансформації бізнесу, таких як виведення частини бізнесу з продажів або виробництва, або повне закриття бізнесу. Ці стратегії визначаються збереженням та збільшенням вартості, оптимізацією та забезпеченням плавного виходу [21]. Ці стратегії мають вирішальне значення, оскільки вони визначають ефективність виходу, подальший розподіл активів та раціональна витрата ресурсів.

Під час даного дослідження ми маємо зосередити увагу на стратегіях зростання. Це включає наступне: стратегії зміцнення ринкових позицій; стратегії розвитку ринку; стратегії розробки надання процедури послуг. (табл 1.2.).

Таблиця 1.2

Таблиця стратегій підприємства

Тип стратегії	Суть стратегії	Ключові напрямки реалізації
Стратегії зростання	Орієнтація на розширення діяльності та підвищення конкурентоспроможності	– посилення ринкових позицій; – освоєння нових ринків; – розвиток і вдосконалення послуг;
Інтеграційні стратегії	Розширення бізнесу через контроль над ланцюгами створення цінності	– зворотна вертикальна інтеграція (контроль постачальників); – пряма вертикальна інтеграція (контроль збуту); – горизонтальна інтеграція (об'єднання з конкурентами);
Стратегії стабілізації	Підтримка стабільного функціонування підприємства	– утримання частки ринку ; – стабілізація виробничих процесів ; – модернізація продукції;
Стратегії реструктуризації	Глибока трансформація діяльності компанії	– розвиток через поглинання ; – зміна продуктів і ринків ; – організаційні зміни;
Стратегії диверсифікації	Розширення сфер діяльності та зменшення ризиків	– цілеспрямована диверсифікація ; – групова диверсифікація ; – горизонтальна диверсифікація;
Стратегії скорочення	Оптимізація діяльності в умовах спаду або кризи	– зниження витрат ; – відмова від збиткових напрямів ; – скорочення персоналу; – ліквідація бізнесу;

Джерело: створено автором за результатом дослідження

У результаті дослідження необхідно наголосити на важливих перевагах для підприємства за умов застосування стратегічного планування [22]:

- підготовка до використання сприятливих умов для розвитку бізнесу;
- визначення рушійних проблем;
- раціональний розподіл обмежених ресурсів;
- поліпшення координації дій на підприємстві;
- підвищення професійної підготовки управлінського персоналу;

- удосконалення функції контролю всередині підприємства;
- реалізація оновлення інформаційного забезпечення.

Ці стратегії не слід розглядати окремо; їх, як правило, слід поєднувати та розглядати разом із фактичною операційною діяльністю підприємства.

1.2 Основні етапи та методи стратегічного планування

Кожна стратегія має свої етапи розробки, і кожне підприємство має набір конкретних заходів для реалізації свого стратегічного управління. Етапи для побудови стратегії зростання відображені на рис 1.1.



Рис 1.1 Етапи для побудови стратегії зростання

Джерело: створено автором за результатом дослідження [34]

Стратегія стабілізації включає такі основні етапи:

Етап 1 – Аудит витрат. Для кожного відділу, технології, продукту та посади впроваджуються плани суворого контролю та скорочення витрат.

Етап 2 – Пошук стабільного напрямку розвитку бізнесу. Цей етап включає вдосконалення системи управління, стабілізацію управлінських витрат та заробітної плати, припинення виробництва збиткової продукції та аналіз ресурсів і резервів для підвищення продуктивності.

Третій етап – централізація. Цей етап передбачає поступовий перехід від збереження ресурсів до проактивних заходів у загальному управлінні, маркетингу, виробництві та фінансовій діяльності.

Реструктуризація має три основні етапи.

Перший етап – необхідність реструктуризації. На цьому етапі передбачається, що підприємство є недостатньо розвиненим, збитковим або збитковим через етичне чи практичне застаріння його основних продуктів чи виробничих технологій. Нові виробничі підрозділи або бізнеси можуть бути придбані шляхом продажу збиткової продукції.

Другий етап – реструктуризація та розробка методів реструктуризації. Це включає переоцінку позиціонування підприємства на ринку та в ньому, реструктуризацію зобов'язань, прискорення оборотності активів, централізацію фінансового управління, зниження витрат та організаційні реформи.

Третій етап – період зростання. На цьому етапі підприємство продовжує розвивати свої стратегічні переваги та вживає проактивних заходів у таких сферах, як інтегроване управління, маркетинг, дослідження та розробки, виробництво та фінансова діяльність.

Андрійчук В. Г [16] зазначає, що з точки зору класифікації стратегії розвитку бізнесу можна розділити на дві категорії: проактивні стратегії та реактивні стратегії. Проактивні стратегії включають: швидке реагування на зміни ринку та підтримку конкурентної переваги; гнучке використання бізнес-процесів; ефективне використання робочої сили, енергії, сировини та обладнання; а також постійне проведення інноваційних досліджень та

впровадження в усіх аспектах бізнес-операцій. Реактивні стратегії розвитку передбачають систематичний моніторинг конкурентів та коригування власної діяльності за потреби у відповідь на їхні дії.

У рамках проактивних та реактивних стратегій розвитку можна виділити кілька типів: проактивна наступальна, орієнтована на ринкову нішу, реактивна наступальна та оборонна [24].

Проактивна наступальна стратегія зростання спрямована на створення методів впливу в стратегічних змінах організації та забезпечення відповідності цих заходів спільним інтересам. Її суть полягає в становленні провідного місця для нових учасників ринку послуг та просуванні модернізованих продуктів та технологій. Ця стратегія охоплює низку заходів та дій, спрямованих на підтримку та зміцнення ринкових позицій.

Ця стратегія спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, включаючи сировину, обладнання та власні фінансові можливості підприємства. Вона характеризується високим ризиком та необхідністю значних інвестицій. Проактивна наступальна стратегія зростання підходить для фази зростання життєвого циклу підприємства, але також може бути використана на ранніх стадіях спаду, коли всі ресурси та можливості необхідно мобілізувати для підвищення ефективності підприємства. Стратегія нішевого ринку – це проактивна стратегія, спрямована на забезпечення високої прибутковості продукції, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також удосконалення пропозицій продуктів і послуг. За необхідності підприємство може інвестувати в інноваційні виробничі технології [25]. Стратегія нішевого ринку характерна для зрілої стадії життєвого циклу підприємства. Характеристики агресивної стратегії зростання включають збільшення обсягу продажів, зниження виробничих витрат, збільшення прибутку, високу економічну стабільність, покращення оборотності грошових коштів та розширення мереж збуту.

Пасивна наступальна стратегія стосується запуску нового (або вдосконаленого) продукту на ринок після отримання схвалення керівництва

підприємства. Ця стратегія вимагає значних інвестицій у модернізацію продукту та несе помірний ризик. Вона застосовується на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства [26].

Пасивна наступальна стратегія спрямована на вжиття відповідних заходів для забезпечення безперервної роботи та зростання підприємства, тим самим покращуючи показники ефективності. Ця стратегія створює всі умови для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Захисна стратегія спрямована на оптимізацію виробничих процесів, пов'язаних з продуктом, щоб вивести продукт/послугу на рівень конкурентів [27]. Ця стратегія вимагає інвестицій та несе помірний ризик. Захисні стратегії переважно використовуються на ранніх етапах життєвого циклу підприємства, з основною упором на пошук шляхів зниження ризику.

Характеристики пасивної стратегії розвитку включають нестабільний обсяг продажів, низьку оборотність поточних активів та низьку фінансову стабільність підприємства.

Отже, можна сказати, що стратегія розвитку – це дуже різноманітне явище, яке безпосередньо залежить від етапу життєвого циклу підприємства. Історичний аналіз походження терміну «стратегія» допомагає нам зрозуміти еволюцію цієї концепції та її вплив на сучасний стратегічний підхід. Суть поняття «стратегія розвитку» визначається її притаманними ключовими характеристиками, такими як повний розвиток корпоративного потенціалу, результати стратегічного розвитку, безперервність та спрямованість. Ці аспекти складають фундаментальні принципи, яких повинна дотримуватися ефективна стратегія розвитку [28].

Детальний бізнес-план може включати такі розділи:

- короткий виклад;
- огляд цілей управління;
- продукти та послуги;
- аналіз ринку;
- маркетинговий план;

- план виробництва;
- управління та організація;
- фінансовий план;-
- оцінка ризиків.

Мережеве планування забезпечує детальне розуміння компонентів та послідовності проектів, а також витрат на ресурси, необхідних для реалізації. За допомогою мережевого планування можна розрахувати найперші та найпізніші терміни виконання проектів, визначити доступний запас часу для виконання проекту та ідентифікувати «критичний шлях». Якщо проект знаходиться на «критичному шляху», запасу часу немає, і продовження тривалості цього проекту призведе до продовження загальної тривалості проекту [65]. Мережеве планування використовує спеціально розроблені алгоритми для розрахунку мережевого графіка та характеристик «критичного шляху».

Під час розробки графіка необхідно визначити дати та час початку та завершення проектів, а також ресурси, необхідні для реалізації цих проектів.

Основним завданням стратегічного планування є забезпечення координації різних завдань в організації та ефективна реалізація стратегії. Вибір моделей та методів планування залежить від рівня цілей, які необхідно досягти, починаючи від концептуального планування до оперативного планування [66]. Цей процес забезпечує системний підхід до розуміння стратегічного позиціонування, сприяє співпраці між командами та закладає комплексну основу для наступних етапів процесу стратегічного планування, відображено у Додатку Б. Професійне застосування моделей та методів планування може призвести до більш раціонального планування.

Згідно методології стратегічного планування, нами було визначено, що чинники, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання поділяють на зовнішні та внутрішні [29].

Для аналізу внутрішніх чинників нами було обрано модель ланцюга вартості Портера. Дана модель дозволяє визначити сильні та слабкі сторони

внутрішніх факторів підприємства та виявити причини збільшення собівартості. Обрана нами модель ланцюга доданої вартості Портера дає змогу управлінському персоналу підприємства проаналізувати рішення, які зможуть регулювати вартість, підвищити ефективність та підвищити конкурентоспроможність. Ланцюг доданої вартості Портера – це організаційна модель функціонування підприємства, яка включає ефективні бізнес-функції (рис 1.2).



Рис 1.2 Ланцюг створення доданої вартості Портера [1]

Джерело: [1]

У висновку можна сказати, що Модель Портера може допомогти управлінському персоналу уточнити місію підприємства та визначити обов'язки. Після визначення ролі та важливості кожної роботи можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства [30]. Посилити важливі та високоякісні види діяльності та покращити тайм-менеджмент.

Необхідний порівняльний аналіз вищезазначених видів діяльності та їхньої ефективності: на конкурентних ринках слід проводити порівняння з іншими вітчизняними підприємствами; на монопольному ринку те саме слід робити для іноземних підприємств [67]. Таке порівняння дає можливість об'єктивно оцінити ефективність поточної діяльності, визначити напрямки для покращення та виділити переваги та недоліки конкурентів. Результати цієї оцінки слід ефективно використовувати для зростання підприємства.

Для дослідження зовнішніх чинників було обрано PESTEL модель (табл 1.3), згідно якої управлінський персонал підприємства може оцінити значний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Таблиця 1.3

PESTEL модель для визначення зовнішніх факторів підприємства

Група факторів	Зміст впливу
Політичні	Вплив державної політики на діяльність підприємства, включаючи регулювання, підтримку бізнесу (гранти, програми), а також політичну стабільність
Економічні	Загальна економічна ситуація: рівень інфляції, податкове навантаження, процентні ставки, динаміка економічного зростання
Соціальні	Зміни у суспільстві: споживчі переваги, рівень доходів населення, демографічні тенденції
Технологічні	Розвиток технологій, впровадження інновацій, автоматизація процесів та їх вплив на ефективність бізнесу
Екологічні	впливи природних факторів, кліматичні зміни, екологічні норми та вимоги до зниження шкідливих викидів
Правові	Законодавчі зміни, регулювання галузі, вимоги до бізнесу, включаючи податки, трудове право та стандарти

Джерело: створено автором за результатом дослідження [31]

Описана вище модель PESTEL не дає відповідей на конкретні питання, але допомагає проаналізувати середовище, в якому функціонують бізнес-організації у стратегічному та структурному секторах, та зосередитися на найважливіших факторів [31]. Деякі приклади зовнішніх факторів наведено вище на рис 1.3, але список є неповним, оскільки специфіка кожного підприємства та його функцій вимагає визначення та аналізу додаткових факторів. У цьому випадку необхідно аналізувати не лише поточну ситуацію,

але й минулі зміни та можливі зміни зовнішніх факторів у майбутньому. Після проведення факторного аналізу слід вибрати ключові фактори, що впливають на операційні результати компанії та її подальший розвиток.

Результати аналізу слід групувати відповідно до SWOT-моделі (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози). SWOT-аналіз (табл 1.4) слід тісно інтегрувати з аналізом внутрішніх та зовнішніх факторів. Модель п'яти сил Портера допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, а також області для вдосконалення. Як PESTEL-аналіз, так і модель п'яти сил Портера враховують зовнішні фактори, допомагаючи компанії виявляти можливості та оцінювати потенційні загрози.

Таблиця 1.4

Процес SWOT-аналізу

Етап аналізу	Зміст етапу
Загальна характеристика	SWOT-аналіз використовується для комплексної оцінки діяльності підприємства через поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринкових умов, що формують можливості для розвитку та потенційні загрози
Виявлення можливостей	Оцінка привабливості ринку, нових напрямів діяльності та шансів для розширення
Аналіз загроз	Визначення факторів, що можуть негативно вплинути на позиції підприємства (конкуренція, зміни попиту тощо)
Аналіз внутрішнього середовища	Дослідження ресурсів, потенціалу та організаційних особливостей підприємства
Визначення сильних сторін	Виявлення конкурентних переваг, унікальних ресурсів і компетенцій
Визначення слабких сторін	Аналіз обмежень, проблемних зон і факторів, що знижують ефективність
Формування стратегічних рішень	Розробка напрямів усунення слабких сторін і використання можливостей
Визначення пріоритетів розвитку	Формування ключових напрямів діяльності та конкурентної стратегії підприємства

Джерело: створено автором за результатом дослідження [32]

У результаті дослідження відображено, що матриця SWOT-аналізу— це індивідуальна схема, яка впорядковує процес дослідження всіх даних щодо підприємства з використанням власних думок та оцінок, але не містить кінцевої інформації для прийняття управлінських рішень [32].

1.3 Методика формування стратегічного плану підприємства сфери послуг в індустрії краси

У сучасному світі малий бізнес у індустрії краси стикається з надзвичайно динамічним операційним середовищем, яке характеризується жорсткою конкуренцією, сезонним попитом та високою чутливістю до змін у поведінці споживачів. Це середовище вимагає від підприємств постійного оновлення своїх методів управління для підвищення гнучкості, оперативності та узгодженості зі стратегічними рішеннями [68]. Тому концепція адаптивного планування є особливо важливою, допомагаючи підприємствам не лише справлятися із зовнішніми загрозами, але й розвивати внутрішній потенціал для проактивних змін.

На відміну від великих транснаціональних корпорацій, малий бізнес у індустрії краси має обмежену інституційну зрілість та фінансові можливості. Для них адаптивність набуває іншої форми — на основі персоналізованого обслуговування, короткоциклового прийняття рішень та сильної залежності від місцевого ринку. У той час як великі підприємства досягають стратегічної гнучкості завдяки сценарному плануванню, багаторівневому моніторингу навколишнього середовища та рішенням для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), малий бізнес схильний застосовувати інтуїтивні або гібридні підходи до управління, поєднуючи ситуативні реакції з елементами формального планування [33]. Через обмежені фінансові, людські та цифрові ресурси, а також залежність від особистої участі власника у щоденних операціях, малий бізнес є більш вразливим до волатильності ринку.

Впровадження адаптивних стратегій може ефективно покращити інноваційні можливості, зміцнити економічну безпеку, сприяти сталому зростанню та стимулювати організаційне навчання в малому бізнесі. Одночасно методи цілеспрямованого планування допомагають узгодити індивідуальні та організаційні цілі, що має вирішальне значення для високоперсоналізованих бізнесів, орієнтованих на послуги [34]. Для

мікропідприємств поєднання стратегічного планування з базовими методами аналізу ресурсів, зокрема SWOT-аналізом та впровадженням цифрових систем обліку, є ефективним рішенням. Ці методи розширюють управлінські перспективи та мінімізують ризики в непередбачуваних умовах.

У сфері краси адаптивне стратегічне планування є не лише засобом реагування на кризи, а й ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку та довгострокового зростання. Це включає в себе оптимізацію управлінських процесів, застосування контекстуалізованих підходів, постійне коригування стратегічних рішень та активне використання цифрових технологій. Стійкість сервісно-орієнтованих компаній відображається не лише в ефективності їхніх операційних дій, але й у побудові комплексної адаптивної системи управління. Отже, нам потрібно розробити моделі, згідно яких підприємства малого бізнесу могли б адаптуватися до умов ринку.

Адаптивність малого бізнесу слід розглядати з точки зору його «динамічних можливостей». Динамічні можливості стосуються здатності підприємства інтегрувати, перерозподіляти та трансформувати ресурси у відповідь на ринкові сигнали [37]. Цей підхід пояснює, чому навіть невеликі підприємства можуть поступово нарощувати стратегічну конкурентоспроможність за допомогою гнучких процесів та цифрових інструментів. У сучасному середовищі системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), технології персоналізації та інклюзивний брендинг є не лише інструментами для автоматизації бізнес-процесів, але й джерелами нових можливостей зростання, що узгоджуються з концепцією «мікродистрибуції» та формують основу для ефективних управлінських практик [70]. Сукупний вплив цих елементів забезпечує перехід у стратегічному управлінні від контекстуалізованого управління до більш комплексного та системного підходу.

Тим часом, ресурсорієнтований підхід (RBV) набуває все більшого значення. Згідно з цією перспективою, корпоративні ресурси розглядаються як основа довгострокової конкурентної переваги. У секторі послуг краси до

цих ресурсів належать цифрова інфраструктура, алгоритми персоналізації на основі штучного інтелекту та внутрішні механізми професійного розвитку. Ці нематеріальні активи створюють унікальність послуги та ускладнюють вихід конкурентів на ринок.

Для малого бізнесу в індустрії краси ці ресурси поступово трансформуються у стратегічні можливості завдяки накопиченню практичного досвіду та формуванню ефектів безперервного навчання [71]. Таким чином, ресурсний підхід дозволяє продемонструвати, що навіть часткове впровадження цифрових технологій може значно покращити адаптивність управління та забезпечити стійкість бізнесу.

Для сфери послуг особливо важлива «Логіка, орієнтована на обслуговування (SDL)» [38]. Ця логіка наголошує на тому, що цінність створюється шляхом взаємодії між постачальниками та клієнтами, а не передається односторонньо.

У сфері краси персоналізована, емоційна та прозора комунікація не лише формує лояльність клієнтів, але й забезпечує динамічні ресурси для гнучкості бізнес-моделі. Застосування SDL підкреслює, що цифрові інструменти, що впроваджуються під час взаємодії з клієнтами, можуть спільно створювати нову цінність з клієнтами, тим самим підвищуючи адаптивність організації [39]. Це дає можливість систематично оцінювати та вимірювати внесок інновацій у сфері послуг у стратегічну стійкість малого бізнесу.

Іншим напрямком є «підхід зацікавлених сторін», який поєднує принципи ESG/CSR, та наголошує на тому, що малий бізнес у сфері послуг не лише становить ринкову пропозицію, але й будує соціальну екосистему, в якій клієнти, співробітники, постачальники та місцеві громади стають партнерами у створенні цінності [40]. У цьому контексті прозорість стратегічних цілей, прозорість звітності ESG та дотримання чітко визначених стандартів обслуговування можуть стати важливими інструментами для компаній, які прагнуть створити репутаційний капітал у довгостроковій

перспективі. Це узгоджується з розумінням важливості соціальної відповідальності у забезпеченні сталого розвитку малого бізнесу в рамках сучасної наукової методології.

У сучасних дослідженнях інклюзивний брендинг все частіше визнається стратегічним ресурсом, який не лише розширює клієнтську базу та підвищує організаційну гнучкість, але й дозволяє здійснювати багатоканальну комунікацію з різноманітними групами споживачів. Участь різноманітних груп, що відображається у відкритій корпоративній культурі, допомагає створювати мережеві ефекти та підвищує соціальне визнання підприємства [72]. Для малих бізнесів краси це означає можливість перетворити прозорість та залучення зацікавлених сторін на додаткові механізми подолання волатильності ринку, одночасно інтегруючи соціальні та етичні елементи в бізнес-модель.

Поєднання підходів зацікавлених сторін, принципів ESG/KCB та інклюзивного брендингу усуває концептуальний розрив між гнучкістю управління та соціальною стійкістю, розширюючи перспективу стратегічного планування для малих бізнесів у сфері послуг.

Зрештою, інтеграція динамічних можливостей, ресурсоорієнтованого підходу (RBV), самостійного навчання (SDL) та підходів, що враховують інтереси зацікавлених сторін/екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти, являє собою цілісну аналітичну основу, яка інтегрує процеси, ресурси, взаємодії та соціальну відповідальність в єдину систему адаптивного стратегічного планування [73]. Це не лише розширює розуміння гнучкості управління, але й закладає методологічну основу для подальших досліджень, освітніх проектів та розробки практичних рекомендацій для власників бізнесу та менеджерів, які прагнуть вийти за рамки інтуїтивного управління. Цей підхід перетворює огляди літератури на концептуальні мости між різними школами менеджменту, забезпечуючи глибшу теоретичну основу для вашої моделі.

Використовуючи огляд теоретичного підходу, представленого в цьому розділі, ми будуємо схему інтеграції (табл 1.5), яка ілюструє взаємозв'язок між моделями та ключовими елементами дослідницького аналізу.

Таблиця 1.5

Інтегрована модель формування адаптивності підприємства

Рівень моделі	Ключові елементи	Характеристика
Теоретична основа	Динамічні здібності; сервісно-домінантна логіка	Формують базове розуміння розвитку підприємства через гнучкість, орієнтацію на клієнта та здатність до змін
Ціннісний підхід	Підхід зацікавлених сторін; ESG/CSR	Орієнтація на соціальну відповідальність бізнесу, врахування інтересів усіх учасників ринку та сталий розвиток
Доменний рівень адаптивності	Стратегічна публічність; адаптивне планування; цифрова інфраструктура; маркетингова гнучкість	Визначає ключові напрями, через які підприємство забезпечує свою адаптивність до змін середовища
Управлінські моделі	Імпровізаційна; гібридна; інституціоналізована	Відображають різні підходи до управління залежно від рівня стабільності та зрілості бізнесу
Інтеграційний рівень	Інтегрована модель еволюції гнучкості	Взаємозв'язок всіх елементів в одну стратегію розвитку підприємства

Джерело: створено автором за результатом дослідження [36]

Інтегрована концептуальна структура, запропонована в даному дослідженні (табл 1.3), ілюструє ланцюги зв'язку між теоретичними підходами (динамічні можливості, ресурсний підхід, логіка, орієнтована на послуги, та підхід зацікавлених сторін, поєднаний з ESG/CSR) та чотирма адаптивними доменами, що використовуються в цьому дослідженні. Ця структура демонструє, що ці структури становлять аналітичну основу, яка може не лише описувати процеси та ресурси, але й інтегрувати соціальну відповідальність та орієнтацію на клієнта в адаптивні моделі стратегічного планування [74]. Структура також визначає типи гнучкості управління (імпровізовані, гібридні та інституціоналізовані моделі), які є етапами переходу до інтегрованої моделі еволюції гнучкості. Цей підхід забезпечує систематичний характер аналізу та будує методологічний міст між оглядом літератури та емпіричною частиною дослідження.

Адаптивне стратегічне планування вважається гарантом для досягнення малим бізнесом сталого розвитку в динамічних умовах. Індустрія краси дуже залежить від змін споживчого попиту, сезонних коливань та технологічних інновацій, що вимагає високого ступеня адаптивності. Ця адаптивність відображається не лише у реагуванні на зовнішні фактори, але й у здатності компаній формувати проактивну стратегічну поведінку. Наукові дослідження показують, що ефективне стратегічне планування передбачає постійний моніторинг ринкових тенденцій, перегляд бізнес-моделей та використання сценарного аналізу для розвитку [75].

Для малих компаній у сфері краси адаптивність зазвичай відображається у гнучкості надання послуг, персоналізованих продуктах та швидкому впровадженні цифрових технологій. Такий підхід узгоджується з результатами досліджень впливу емоційних послуг на лояльність клієнтів у індустрії краси. Більше того, основа адаптивного управління лежить в аналітичній усвідомленості, гнучких організаційних механізмах та проактивній інтеграції сучасних 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]. Ці методи можна використовувати для досягнення не лише тактичної, а й стратегічної адаптації, тобто можливості оновлювати цілі, змінювати канали збуту, запускати нові продукти або коригувати ціни.

Інновації, цифрова трансформація та орієнтація на клієнта є ключовими факторами, що визначають конкурентоспроможність адаптивних косметичних компаній. Підприємства, які активно впроваджують цифрове управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), алгоритми персоналізації на основі штучного інтелекту та аналітику поведінки клієнтів, демонструють більшу гнучкість та довгострокову лояльність клієнтів. Дослідження також показують, що організаційне навчання та мережева взаємодія є важливими компонентами адаптивності. Одночасно адаптивне планування розглядається

як систематичний інструмент для інтеграції інновацій, ринкових сигналів та стратегічного бачення в щоденну управлінську практику.

Адаптивне стратегічне планування для малого бізнесу за своєю суттю є багатогранним і вимагає поєднання управлінської інтуїції та стандартизованих методів. Концепція динамічних можливостей відіграє вирішальну роль, причому гнучкість тлумачиться як здатність компанії інтегрувати, перенаправляти та змінювати свої ресурси у відповідь на ринкові сигнали [76]. У косметичній галузі це означає не лише швидке реагування на зміни в поведінці клієнтів, але й фундаментальне оновлення моделей обслуговування – від персоналізованого обслуговування до персоналізованої цифрової екосистеми. Стратегічна гнучкість – це не одноразова реакція, а вимірювана та масштабована системна здатність.

Цифровізація управлінських рішень підвищує прозорість, стандартизацію та оперативність реагування, а також сприяє лояльності клієнтів. Крім того, дослідники підкреслюють роль штучного інтелекту як інструменту адаптації до ринкових змін, що дозволяє компаніям з обмеженими ресурсами розробляти гнучкі плани зростання [42]. У косметичній галузі це відкриває шлях для впровадження управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), алгоритмів персоналізації та автоматизованих систем аналізу даних.

Обмін знаннями через професійні мережі може створити довгострокову адаптивність. У індустрії краси ці процеси можуть проявлятися як внутрішнє навчання співробітників, участь в онлайн-спільнотах галузі або використання освітніх технологій для розвитку кар'єри. Таким чином, адаптивне стратегічне планування в сфері послуг дедалі більше трансформується з інструменту виживання на платформу для побудови організаційної культури, яка інтегрує цифрові технології, інклюзивність та безперервне навчання [43]. Ця методологія спрямована на застосування концепцій адаптивного стратегічного управління до малих б'юті-бізнесів та побудову багаторазових індикаторів гнучкості для подальшої типізації.

Рекомендується детально описати кожен визначений тип управлінської гнучкості, щоб продемонструвати характеристики стратегічної поведінки в малих б'юті-бізнесах. Цей підхід не лише класифікує моделі управління, але й відстежує траєкторію їх розвитку, визначає ключові індикатори трансформації та розуміє, як адаптивне стратегічне планування змінює операційну практику [77]. Основні моделі гнучкості будуть розглянуті нижче, починаючи з імпровізаційної моделі.

Імпровізаційна модель: Цей тип гнучкості характеризується відсутністю формального стратегічного бачення, низьким рівнем цифровізації та високою залежністю від контексту для управлінських рішень [44]. Процес адаптації спирається насамперед на інтуїцію, що є поширеним явищем у невеликих салонах, які часто використовують ручне планування з обмеженими ресурсами.

Гібридна модель інтегрує елементи стратегічної стандартизації, тактичної адаптивності та деяких цифрових операцій[78]. Для малого бізнесу її застосування проявляється в систематичному перегляді стратегічних пріоритетів, використанні базових рішень управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для взаємодії з клієнтами та проведенні SWOT-аналізу для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища.

Інституціоналізована модель наразі є найбільш поширеною серед міжнародних компаній, зокрема Sephora, Glossier та Fenty Beauty, і може служити орієнтиром для розвитку українського бізнесу. Ця модель включає комплексний моніторинг ринкового середовища, впровадження контекстуалізованих методів управління, повну інтеграцію CRM-систем, використання алгоритмів персоналізації на основі штучного інтелекту та аналіз поведінки споживачів. Для малого бізнесу перехід на цей рівень означає не лише впровадження сучасних цифрових технологій, але й зміну культури управління — від індивідуального інтуїтивного прийняття рішень до колективного стратегічного мислення[45].

Запропонована типологія дозволяє простежити еволюцію малого бізнесу в індустрії краси — від контекстуалізованих операцій до інституціоналізованих систем управління, які повністю враховують особливості місцевого ринку та обмеження ресурсів. Такий підхід узгоджується із сучасною концепцією адаптивного стратегічного управління, яка стверджує, що поступове накопичення управлінських можливостей є основою для забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємств. [46]. На рис 1.3. узагальнено основні характеристики трьох моделей гнучкості управління в малому бізнесі.



Рис 1.3 Модель рівнів управлінської гнучкості підприємства малого бізнесу індустрії краси

Джерело: створено автором за результатом дослідження [37]

На рис 1.3 чітко показано, що перехід від імпровізованої до інституціоналізованої моделі супроводжується посиленням стратегічної адвокації, цифровізації та гнучкості маркетингу. Це закладає основу для побудови комплексної моделі еволюції гнучкості управління.

Ми використали контент-аналіз для синтезу ключових моделей стратегічної поведінки та розробили комплексну модель еволюції управлінської гнучкості в малих косметичних (б'юті) підприємствах. Ця модель відображає поступовий перехід цих компаній від імпровізованих моделей управління до гібридних та інституціоналізованих моделей, перехід, який відповідає набуттю більшої управлінської зрілості та впровадженню цифрових інструментів. Візуалізація моделі не лише показує етапи розвитку, але й окреслює траєкторію трансформації, яка може служити дороговказом для власників та менеджерів малих косметичних компаній (табл 1.6).

Таблиця 1.6

Модель еволюції управлінської гнучкості малих підприємств індустрії краси

Рівень розвитку	Тип моделі	Характеристика управління	Рівень цифровізації	Маркетинговий підхід
Початковий	Імпровізаційна	Прийняття рішень на основі інтуїції, відсутність чіткої стратегії	Низький або мінімальний	Реактивний, ситуативний вплив на ринок
Перехідний	Гібридна	Часткове впровадження планування, поєднання інтуїтивних і формалізованих підходів	Середній рівень, використання базових цифрових інструментів	Комбінування традиційних та онлайн-каналів
Розвинений	Інституціоналізована	Системне стратегічне управління, використання аналітики та прогнозування	Високий рівень (CRM, автоматизація, AI-рішення)	Комплексна маркетингова стратегія, багатоканальність

Джерело: створено автором за результатом дослідження [38]

Запропонована модель (табл 1.6) не лише відображає класифікацію типів гнучкості управління, але й втілює логіку переходу малих косметичних компаній до вищої стратегічної зрілості. Ця модель показує, що перехід від тимчасового горизонтального розвитку до інституційного горизонтального розвитку супроводжується не лише накопиченням практичного досвіду та впровадженням цифрових технологій, але й зміною управлінської культури – від індивідуального безпосереднього прийняття рішень до системного стратегічного мислення та емоційного планування.

Ця візуалізація дозволяє нам побачити, як впровадження CRM, ІІІ, веб-навчання та стратегічної адвокації може побудувати прогресивну дорожню карту для підприємств з обмеженими ресурсами. Вона підкреслює, що адаптивність для малого бізнесу не є статичною, а вимірюваним та свідомо керованим процесом [47]. Тому цю модель можна використовувати не лише для аналізу конкурентоспроможності, але й для надання практичних рекомендацій власникам та менеджерам малих салонів краси.

Для малого бізнесу в індустрії краси адаптивне стратегічне управління є ключовим фактором їхнього виживання та конкурентоспроможності. Порівнюючи із великими підприємствами, які досягають стратегічної гнучкості завдяки сценарному плануванню, багаторівневому моніторингу та CRM-рішенням, адаптивність малого бізнесу насамперед відображається в персоналізованому обслуговуванні, коротких циклах прийняття рішень [79]. Це вимагає специфічних управлінських підходів для подолання обмежених ресурсів та дуже нестабільного середовища.

Запропонована модель розвитку управлінської гнучкості показує, що накопичення управлінських можливостей та впровадження CRM, ІІІ та веб-навчання – це не лише технологічний процес, але й культурний процес, який змінює управлінське мислення. Модель також надає можливість оцінки, прогнозування та цілеспрямованого управління процесом трансформації, завдяки чому адаптивність більше не розглядається як тимчасова реакція на зміни, а як стратегічний ресурс корпоративної структури.

Це дослідження збагачує наше наукове розуміння адаптивного стратегічного планування як рушійної сили сталого розвитку для сервісно-орієнтованих малих і середніх підприємств та надає практичний інструмент для менеджерів і власників косметичних компаній [48]. Візуалізація моделі пропонує дорожню карту для поступового підвищення управлінської зрілості, інтеграції цифрових рішень та підвищення лояльності клієнтів. Крім того, метод, представлений цією моделлю, може бути використаний як основа для подальших порівняльних досліджень у різних галузях, а також може бути використаний для розробки освітніх проєктів, спрямованих на культивування та розвиток сучасних сервісно-орієнтованих підприємств з адаптивними управлінськими можливостями.

Висновки до розділу 1

Підвищення корпоративної ефективності невіддільне від стратегічного планування. Стратегічне планування стосується процесу аналізу середовища підприємства, формулювання корпоративних цілей та бачення, а також їх реалізації. Термін «стратегічне планування» виник у далекій військовій галузі та зараз став одним із найважливіших та найвпливовіших елементів в управлінні організацією.

Стратегічне планування є фундаментальним інструментом в управлінні бізнесом. Воно допомагає компаніям чітко визначити свій напрямок, ефективно розподіляти ресурси та передбачати потенційні ризики. Бізнес повинен адаптуватися до постійно мінливого зовнішнього середовища, включаючи технологічні інновації, зміну вподобань споживачів та вплив економічних та політичних факторів. Завдяки стратегічному плануванню підприємства можуть не лише вирішувати зовнішні виклики, але й формулювати власні стратегії розвитку, тим самим забезпечуючи стале зростання та фінансову стабільність.

Цей процес складається з кількох важливих етапів, які разом складають правильний стратегічний напрямок розвитку. Місія та цілі визначають напрямок розвитку підприємства, тоді як аналіз факторів середовища, що впливають на розвиток підприємства, допомагає зрозуміти, як досягти конкретних цілей. Наразі підприємства володіють різноманітними сучасними інструментами та методами стратегічного планування, ефективність яких доведена на практиці. Ефективне використання цих методів дозволяє підприємством не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впливати на ринок та зміцнювати свої конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПП «PERSONA»

2.1 Аналіз розвитку системи управління підприємством

Приватне підприємство «PERSONA» було створене у 2021 році в місті Запоріжжі. Дане підприємство займається наданням б'юті послуг, зокрема: фарбування брів та ламінування брів та вій та інші суміжні послуги, пов'язані з макіяжем.

Приватне підприємство «PERSONA» є мікро-підприємством, бо налічує робочого персоналу до 10 осіб, балансова вартість активів до 350 тис. євро, чистий дохід від реалізації послуг за 2025 рік становив до 700 тис. євро.

Згідно КВЕД підприємство надає послуги 96.02 – фарбування брів та ламінування вій, макіяж.

Діяльність ПП «PERSONA» спрямована на підвищення обізнаності всіх зацікавлених сторін: споживачів, працівників та стейкхолдерів. Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємство повинне знати своїх стейкхолдерів (рис 2.1)

На жаль, сьогодні не існує стандартів, нормативних документів для ведення бізнесу з надання косметичних послуг. Тому існує потреба у впровадженні систем управління якістю в діяльність підприємств з надання косметичних послуг. Вимоги до салонів краси наступні: висока якість послуг; клієнтоорієнтованість, постійне самовдосконалення майстрів та відсутність негативного впливу на здоров'я клієнта.

У невеликому підприємстві, такому як ПП «PERSONA», функції стратегічного управління часто не делегуються окремим структурам, а виконуються безпосередньо управлінським персоналом. Це пов'язано з розміром підприємства та кількістю працівників, а також відносною простотою організаційної структури [26].

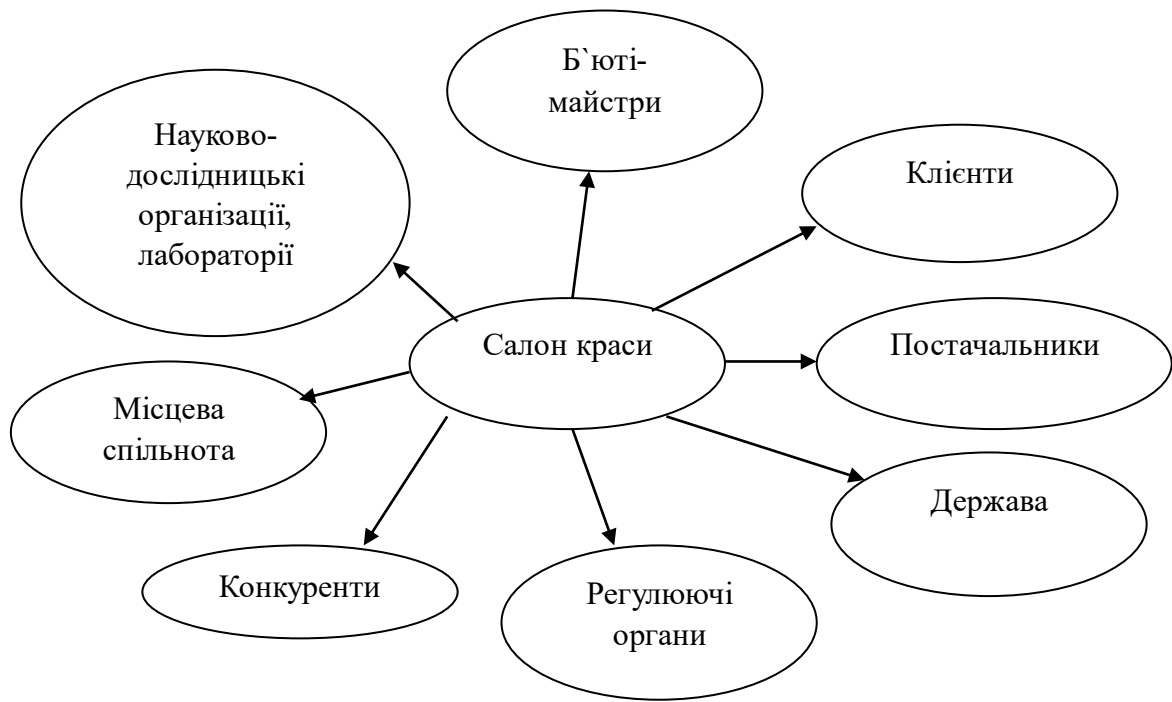


Рис 2.1 Стейкхолдери підприємства, яке надає б'юті-послуги

Джерело: створено автором за результатом дослідження [45]

Функції стратегічного планування та управління на ПП «PERSONA» виконує власник/директор, який визначає основні напрямки розвитку; рішення щодо розширення; вибір партнерів.

Дослідження ситуації стратегічного планування далі відображається порівнянням двох європейських брендів: бренду-конкурента «G.Bar» у Європі та нашої компанії ПП «PERSONA» за наступними критеріями:

- репрезентативність малих сервісних підприємств;
- наявність сталої цифрової присутності (офіційні веб-сайти/соціальні мережі);
- актуальність теми адаптивного управління.

Первинні дані були зібрані з джерел на офіційних вебсайтах. Характеристики адаптивності були проаналізовані за шкалою від 0 до 3 балів (0 – відсутні/не виявлено; 1 – фрагментарні; 2 – частково формалізовані; 3 – системні/інституціоналізовані):

Стратегічна реклама – поява та регулярність стратегічних заяв, публічних цілей, дорожніх карт та публічних звітів. Адаптивне планування – втілення ситуаційного/цільового планування, механізми регулярного перегляду пріоритетів та застосування управління цілями/OKR. Цифрова інфраструктура – поява та глибина застосування інструментів управління/аналізу взаємовідносин з клієнтами, їх інтеграція, автоматизація та персоналізовані елементи штучного інтелекту. Гнучкість маркетингу – швидкість та актуальність реакцій на ринкові сигнали, персоналізація пропозиції, комунікаційні стратегії для активації взаємодії з клієнтами.

Аналіз контенту поділено на чотири характеристики: стратегічна реклама, адаптивне планування, цифрова інфраструктура та маркетингова діяльність. Маркетинг невеликих сервісних ініціатив не взаємодіє з рекламними інструментами та передбачає продумані комунікаційні стратегії, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Характеристики підприємства оцінюються за шкалою від 0 до 3 балів, що дозволяє стимулювати індикативний профіль адаптації.

Попередні дослідження типології стратегічної адаптивності в індустрії краси, як глобально, так і локально, дозволяють нам виділити три основні типи гнучкості управління в малих б'юті-бізнесах. Ця типологія узагальнює моделі стратегічної поведінки, виявлені в контент-аналізі (табл 2.1), і базується на міжнародних дослідженнях, які підтверджують роль адаптивних стратегій у підвищенні життєздатності малих підприємств [5, 21, 22].

Таблиця 2.1

Рівень адаптивності малих підприємств за ключовими критеріями

Критерій	G.Bar	ПП «PERSONA»
Стратегічна публічність	2	1
Адаптивне планування	2	1
Цифрова інфраструктура	1	0
Маркетингова гнучкість	2	2

Джерело: розроблено автором самостійно

На основі отриманих результатів досліджень ми пропонуємо детально проаналізувати кожен визначений тип гнучкості управління, щоб продемонструвати характеристики стратегічної поведінки малих бізнесів. Такий підхід дозволяє класифікувати моделі управління, а також відстежувати траєкторії їх розвитку, визначати ключові показники переходу та розуміти, як адаптивне стратегічне планування трансформує операційну практику [49]. Починаючи з моделі імпровізації, ми далі проаналізуємо основні моделі гнучкості.

Імпровізаційна модель – характеризується відсутністю формального стратегічного бачення, низьким рівнем цифрової інтеграції та значною залежністю від спонтанних управлінських рішень. Процес адаптації спирається переважно на інтуїцію. Це поширене явище в невеликих салонах з обмеженими ресурсами та значною залежністю від ручного планування. Прикладом такої моделі є ПП «PERSONA», де стратегічна реклама та цифрова інфраструктура отримали найнижчі оцінки (1 та 0 балів відповідно (табл 2.1).

Гібридна модель. Ця модель поєднує елементи стратегічної формалізації з тактичною гнучкістю та частковою цифровізацією. У малому бізнесі це проявляється як періодичне оновлення стратегічних пріоритетів, впровадження базових CRM-рішень, а також використання SWOT-аналізу та Business Model Canvas для оцінки середовища [11; 30].

Інституціоналізована модель. Ця модель наразі є дуже типовою, особливо застосовна до міжнародних компаній (таких як Sephora, Glossier та Fenty Beauty), і може слугувати керівним принципом для розвитку в Україні. Вона включає багаторівневий моніторинг навколишнього середовища, контекстний аналіз, інтеграцію систем управління взаємовідносинами з клієнтами, застосування персоналізованих алгоритмів на основі штучного інтелекту та аналіз поведінки клієнтів [9, 25]. Для малого бізнесу перехід до цієї моделі передбачає не лише технічне впровадження цифрових інструментів, але й зміну управлінської культури: від індивідуальної інтуїції

до колективного стратегічного мислення. Запропонована типологія дозволяє визначити траєкторію розвитку малого б'юті-бізнесу від імпровізованого дослідження до інституціоналізації, враховуючи при цьому специфіку місцевого ринку та обмежені ресурси. Такий підхід відповідає сучасним адаптивним принципам стратегічного управління, які підкреслюють, що поступовий розвиток управлінського потенціалу є ключовим фактором сталого зростання бізнесу. [18, 27]. На основі наведеної вище оцінки поточного стратегічного планування підприємства можна визначити проблеми та недоліки.

Однією з головних проблем у стратегічному плануванні ПП «PERSONA» є відсутність зосередженості на інноваціях. У сучасному швидкозмінному та висококонкурентному середовищі інновації відіграють вирішальну роль у підтримці актуальності продукту, підвищенні ефективності бізнес-процесів та створенні конкурентної переваги [50]. Компанії, які нехтують інноваціями, ризикують втратити частку ринку, не зможуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та бути нездатними задовольнити нові потреби споживачів. ПП «PERSONA» зосереджується виключно на виконанні існуючих замовлень, тобто на наданні послуг за заздалегідь визначеним графіком. Без інновацій (наприклад, залучення інтересу клієнтів шляхом оновлення декору закладу, проведення продуктивної роботи в соціальних мережах, створення контенту в соціальних мережах салону, який залучить нових глядачів та потенційних клієнтів тощо), підприємство [33]:

- втрачає конкурентоспроможність;
- не залучає нових клієнтів, орієнтованих на швидкі онлайн-послуги;
- ризикує падінням запитів від корпоративних клієнтів, які шукають зручні та сучасні платформи [33].

Наприклад, у той час як конкурент має онлайн-акаунт клієнта з відстеженням попиту та автоматичним затвердженням вподобань, підприємство-посередник надає послуги, очікуючи самотійного візиту

клієнта, без урахувань сучасних побажань. Дослідження показують, що 68% українських підприємств не мають чіткої інноваційної стратегії, що призводить до зниження їхньої конкурентоспроможності на ринку. Ці підприємства не можуть пропонувати нові продукти та не мають гнучкості у роботі з клієнтами, які шукають унікальні, власницькі рішення [33, с. 59-62].

Відсутність планів розширення є основною причиною відставання розвитку підприємств. ПП «PERSONA» має обмежений обсяг бізнесу та обслуговує обмежену кількість корпоративних клієнтів. Через відсутність стратегій розширення фірма не може розвивати свою організаційну структуру або повною мірою використовувати потенціал ринків B2B та B2C. Якщо ПП «PERSONA» має фіксовану клієнтську базу, але не активно розширює її, втрата деяких клієнтів становитиме фінансовий ризик та негативно вплине на компанію. Лише 15% малих та середніх підприємств в Україні розробили стратегії розширення; тому, згідно зі статистикою, більшість підприємств мають обмежений дохід і не можуть реінвестувати для сприяння розвитку. Наразі така ситуація пов'язана з невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища [34]. Дослідження [31] показують, що ця тенденція мала б покращитися після війни (рис 2.2), але покращення не буде суттєвим, оскільки значна кількість людей не бажає інвестувати. Це могло б бути можливістю для досліджених компаній досягти зростання завдяки інвестиціям. Якщо цей підхід буде обґрунтованим, компанія зможе забезпечити свою конкурентоспроможність та покращити свої фінансові показники.

На підприємстві ПП «PERSONA» ігноруються сучасні технології, які могли б бути ефективним інструментом роботи. Сучасні салони краси активно впроваджують зрілі системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), щоб забезпечити комунікацію з клієнтами під час процесу реєстрації, а також використовують хмарні сервіси для зберігання контенту, проектування та розробки мобільних додатків. Якщо компанія не впроваджує систему управління базами даних клієнтів та не інтегрується з салонами

краси через API або сервіси обміну файлами, покладання натомість на ручні операції призведе до повільного обслуговування, високого рівня помилок замовлень та низької лояльності клієнтів. Дослідження показують, що 55% компаній не впроваджують сучасні інформаційні технології, що знижує їхню ефективність та конкурентоспроможність. [35].

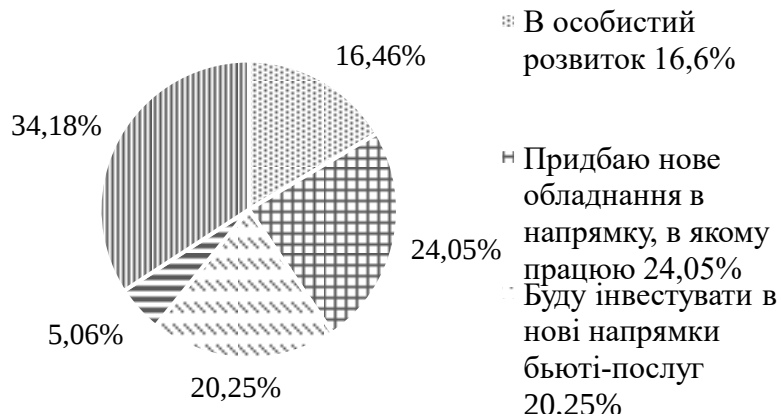


Рис 2.2 Перспективи інвестувати по закінченню війни

Джерело: створено автором за результатом дослідження [51]

Підприємству бракує системного підходу до стратегічного планування. Така ситуація існує також у багатьох салонах краси в Україні; їхнє стратегічне планування фрагментоване та не має ефективної інтеграції з існуючими процесами управління. Це призводить до неефективного впровадження стратегії та відсутності механізмів зворотного зв'язку. Наприклад, салон краси може розробити стратегічний план для нової послуги, але без належної координації з відділами продажів та маркетингу виникне розрив між запланованими цілями та фактичними діями. Приблизно 60% підприємств не використовують систематичний підхід до стратегічного планування, що призводить до непослідовних дій та неефективного використання ресурсів. [26].

У салоні краси відсутній чіткий та зрозумілий стратегічний план; це відображається в недостатній кваліфікації управлінської команди. Відсутність теоретичних знань та практичних навичок стратегічного планування серед менеджерів перешкоджає розробці та впровадженню ефективних стратегій. Наприклад, менеджери не мають сучасних методів стратегічного аналізу, що призводить до нехтування ринковими тенденціями та конкурентним середовищем у процесі прийняття рішень. Більшість рішень приймаються на основі інтуїції. Менеджери не цінують аналіз ринку, поточні тенденції чи оцінки поточної ситуації компанії. Дослідження показують, що лише 40% менеджерів мають кваліфікацію, необхідну для ефективного стратегічного управління [36].

У ПП «PERSONA» проблеми мікроменеджменту стосуються постійного втручання менеджерів у всі процеси, навіть контролюючи найменші дії співробітників, та уникаючи делегування. Такий стиль управління поширений на малих та середніх підприємствах, особливо коли власники або менеджери звикли до мікроменеджменту. Це призводить до надмірного робочого навантаження, затримки прийняття рішень, зниження продуктивності та зниження якості обслуговування клієнтів. Наслідки мікроменеджменту можуть бути серйозними. По-перше, знижується мотивація співробітників: брак довіри та свободи прийняття рішень придушує підприємництво та креативність. По-друге, збільшується плінність кадрів: співробітники, які не можуть швидко підвищити свої професійні навички, схильні до вигорання або звільнення. По-третє, зростання ПП «PERSONA» зупинилося, оскільки менеджери зосереджені на стратегічних завданнях, таких як запуск нових послуг, пошук партнерів або розширення бізнесу. У довгостроковій перспективі такий підхід до мікроменеджменту призводить до зниження конкурентоспроможності [33].

Ще однією проблемою, що спостерігається на ПП «PERSONA», є його застаріла матеріально-технічна інфраструктура. Високий знос обладнання та низькі темпи оновлення основних фондів обмежують здатність підприємства

реалізовувати стратегічні плани. ПП «PERSONA» має застаріле обладнання, що заважає йому пропонувати актуальні, гнучкі та вдосконалені послуги, а також виконувати широкий спектр послуг, тим самим обмежуючи його конкурентоспроможність. Така ситуація саме пов'язана із застарілою матеріально-технічною інфраструктурою [36, с. 58].

Після початку конфлікту в Україні більшість салонів краси зазнали падіння обсягу послуг більш ніж на 90%, що свідчить про те, що галузь зіткнулася з економічною кризою. Ці показники зараз починають покращуватися, але негативний вплив залишається. Зниження обсягів наданих косметичних послуг після початку військових дій відображені в діаграмі на рис 2.3.

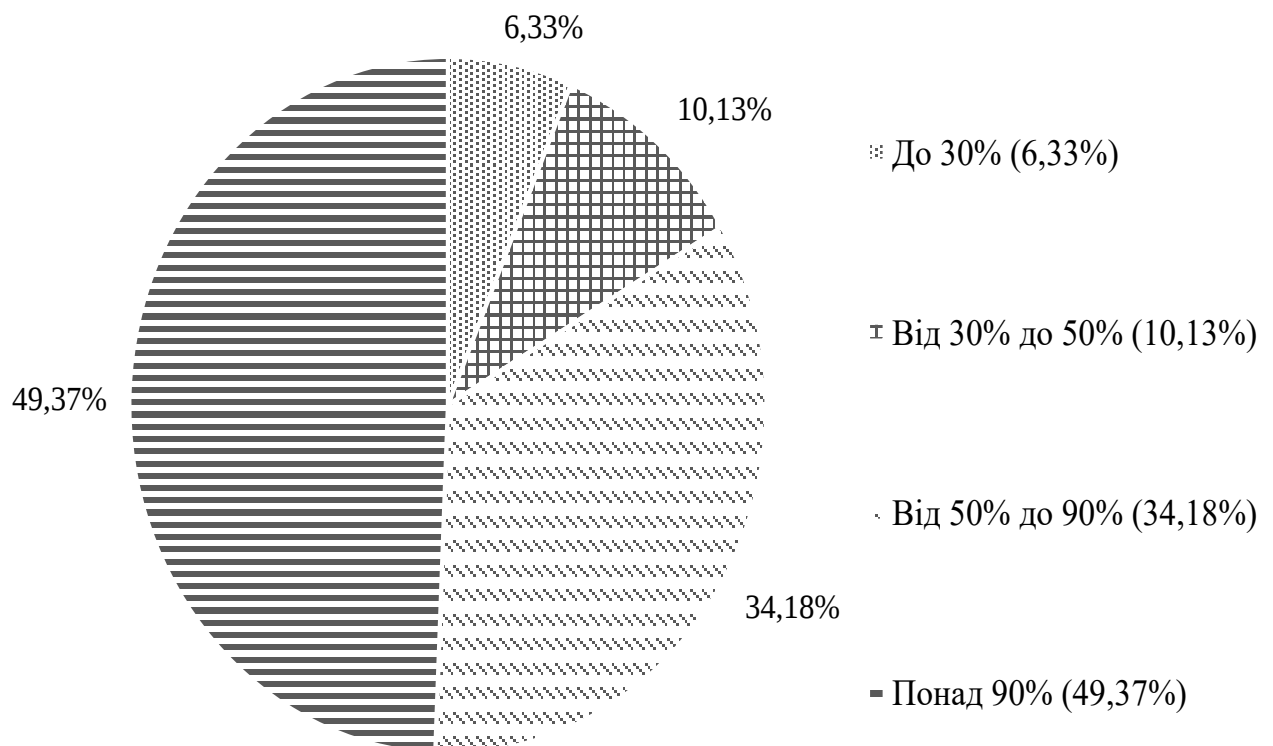


Рис 2.3 Обсяги продажу після початку військових дій

Джерело: створено автором за результатом дослідження [52]

Також однією з головних проблем є нестабільне зовнішнє середовище. Економічна криза, карантинні обмеження, військовий стан та інші зовнішні

фактори перешкоджають прогнозуванню та довгостроковому плануванню, знижуючи ефективність стратегічного управління. Останні кілька років були складними для України. Різке падіння попиту на послуги краси ПП «PERSONA» через економічну кризу та зміну вподобань споживачів ускладнило реалізацію стратегічних планів [37].

Крім того, на нестабільне зовнішнє середовище також впливають такі фактори, як політичне регулювання та інфляція.

Інфляція, у свою чергу, призводить до постійного зростання цін на ресурси, логістику та енергоносії – витрати, які складають значну частину собівартості продукції в косметичній галузі [51]. Для косметичних посередників, які постачають сировину від основних брендів та перепродають її з націнкою, інфляція може призвести до зниження норми прибутку або зниження цінової конкурентоспроможності. Підприємства часто змушені підвищувати ціни, щоб зменшити попит, або працювати з надзвичайно низькою нормою прибутку, тим самим перешкоджаючи подальшому розвитку. Згідно з даними Державної служби статистики України, індекс споживчих цін у 2023 році перевищив 12%, що негативно вплинуло на купівельну активність споживачів та вартість бізнес-послуг. [52].

Щодо споживчих уподобань, то послуги краси зазнають постійних змін від введення модних тенденцій до створення нових видів діяльності. Зосередження уваги на товарах, які перестануть використовуватися у великих масштабах найближчим часом, є проблемою та недоліком стратегічного планування. Стратегічне планування ПП «PERSONA» має бути зосереджене на прогнозуванні майбутнього зростання та попиту, що вимагає інноваційного підходу.

Прогнозується оновлення сегменту послуг, перехід на натуральні техніки, оновлені матеріали та розвинені інструменти, які б допомагали майстру пришвидшити процес надання послуги, при цьому покращити якість наданих послуг.

Також необхідно надавати великого значення сервісу спілкування з клієнтами (психологічні, комунікативні навички спілкування) тобто проходження курсів-тренінгів з психології, тайм-менеджменту, основ надання якісної послуги. Також запровадити систему зворотного зв'язку – зацікавленість у гарному відгуку клієнта.

Сучасні б'юті-салони запроваджують систему бартеру (за репости, відмітки та відгуки салони надають знижку на наступну процедуру, або приємний подарунок.)

Втрачають актуальність застарілі методи рекламного просування – надання оголошень типу «шукаю модель», «пошук клієнтів», оновлюється реклама за допомогою таргету- пошук нових потенційних клієнтів саме за їх вподобаннями а місцезнаходженням – тобто, всі потенційні глядачі реклами і є майбутнім и клієнтами. Така система значно збільшує ефективність пошуку клієнтів. [40]. Зростає попит на надання глибшого інформування клієнта стосовно бізнесу – надання інформації щодо салону, майстрів та послуг не у вигляді простого переліку, а у вигляді інформаційної книги: кожен окрему процедуру розписують за кожним процесом та важливістю самого результату, кожного майстра зображують не як працівника, а як окрему розвинену особистість (участь у чемпіонаті, кількість навчань та курсів, шлях розвитку, досвід, біографія) [42]. Також клієнтів приваблюють теми еко-захисту, екологічних інновацій: сучасні салони надають візитки та брошури з паперу, який проростає та біо-розкладається швидше.

Нарешті, штучний інтелект починає застосовуватися і в дизайні б'юті-салонів (AI-генерація макетів, оптимізація макета по флоу), що обіцяє додатковий стрибок ефективності [43].

Через відсутність у підприємства чіткого стратегічного плану виникає проблема розуміння управлінським персоналом різниці між своєю щоденною роботою та стратегією [45]. На рис 2.4 представлена характеристика взаємозв'язку управлінських недоліків та їх впливу на діяльність підприємства.

У результаті дослідження даними на рис 2.4 було доведено, що через відсутність у підприємства чітко сформованого стратегічного плану, виникає загальна проблема неефективної діяльності підприємства та відсутність в загальному розвитку і прибутковості.



Рис 2.4 Взаємозв'язок управлінських недоліків та їх впливу на діяльність
ПП «PERSONA»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [52]

Також спостерігається затримка у прийнятті рішень у діяльності ПП «PERSONA». Тривалий процес узгодження планів та рішень може бути критичним для бізнесу, якому потрібно швидко реагувати на запити клієнтів та зміни на ринку. Наприклад, на ринку є попит на певний продукт, і поки підприємство вагається та вирішує запустити цю послугу, конкуренти вже

над цим працюють. Результатом є втрата бізнес-можливостей та відтік клієнтів. Дослідження показало, що 50% менеджерів приймають стратегічні рішення із запізненням, що призводить до втрати можливостей та конкурентних переваг [44, с. 46].

2.2 Діагностика стану стратегічного планування на підприємстві

На основі результатів аналізу, проведеного під час дослідження, було виокремлено типові проблеми, що виникають під час впровадження системи управління якістю, та проілюстрували це на прикладі конкретного підприємства (салон краси «PERSONA»).

Проаналізувавши чинну систему управління салоном краси «PERSONA», можна зробити такі висновки, які слугують основою для розробки низки заходів щодо покращення діяльності салону:

А. Недостатність організаційної структури для гарантування якості в салоні краси «PERSONA». Усі заходи, які слід проводити в цьому напрямку, зводяться до виявлення неякісних послуг, виключно на основі скарг незадоволених клієнтів. Профілактичні заходи майже ніколи не впроваджуються. Ризики в діяльності салону не виявлені.

Управління ризиками для якості послуг є невід'ємною частиною будь-якого організаційного процесу, особливо для сервісно-орієнтованих організацій, прибутковість яких повністю залежить від задоволення потреб клієнтів.

Управління ризиками — це трудомісткий процес, але він також найкращий: завжди розумніше та економічно ефективніше робити все правильно з самого початку, ніж виявляти та виправляти помилки пізніше (що іноді неможливо). [52].

Б. Типова організаційна структура салонів краси призводить до нечіткого розподілу обов'язків, що призводить до конфлікту інтересів та зниження ефективності управління.

Загальні проблеми, що виникають через існуючу структуру:

- управлінський персонал повинен контактувати зі співробітниками, щоб отримати повну інформацію з певної теми;
- деякі важливі функції виконуються безсистемно, що призводить до неефективності управління;
- неоднозначність розподілу обов'язків та відповідальності між співробітниками салону породжує непотрібні конфлікти, і зрештою, ніхто не вирішує окремі проблеми до втручання управлінського персоналу або адміністратора;
- дані, що надаються менеджеру, часто є суперечливими та неоднорідними в різних відділах та в різний час;
- типові завдання повинні виконуватися скоординовано та однаково, але співробітники виконують їх самостійно та непослідовно. в результаті знижується ефективність даних та отриманих результатів.
- відповідальність не завжди співвідноситься до наданих повноважень.

В. Відсутність системи навчання співробітників. Навчання майстрів, удосконалення навичок та здобуття нових навичок проводяться або нерегулярно, або взагалі відсутні.

Г. Низький рівень відповідальності працівників є проблемою. Причини включають: відсутність чітких робочих процедур, неоднозначність вхідних та вихідних даних під час надання послуг, а також неправильний розподіл обов'язків, повноважень та ресурсів під час виконання покладених завдань. Ці проблеми виникають через відсутність чіткого розподілу обов'язків, завдань та функцій між працівниками з боку керівництва.

В результаті працівники салонів значною мірою немотивовані виконувати свої обов'язки якісно, що може призвести до втрати висококваліфікованого персоналу. Низька відповідальність також призводить до надання неякісних послуг.

Д. Висока вартість багатьох послуг, що пропонуються. Висока вартість послуг є наслідком недбалого придбання обладнання, інструментів та матеріалів.

Крім того, спостерігається значна кількість скарг щодо якості послуг, вартості вирішення цих питань, компенсаційних виплат клієнтам та необхідності переробки певних процедур та послуг. У майбутньому така ситуація може зашкодити репутації салонів краси, зменшити кількість клієнтів і навіть призвести до банкрутства.

У висновку наголошується на необхідності розробки та впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління салоном краси «PERSONA».

Для створення ефективної системи управління необхідні:

- формування стратегічних рішень та філософії реформування;
- координація діяльності ключових зацікавлених сторін під час процесу трансформації;
- підвищення кваліфікації та проведення навчання співробітників усіх рівнів, включаючи керівництво;
- забезпечення ефективної командної роботи серед співробітників салону;
- визначення робочих процесів, які безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів;
- встановлення системи показників, яка забезпечує точну та всебічну оцінку та аналіз прогресу та результатів усіх процесів;
- встановлення чітко функціонуючого механізму управління зворотним зв'язком, включаючи моніторинг виконання рішень, прийнятих на всіх рівнях управління салоном, та оцінку їх ефективності.

Згідно з отриманими результатами, сферами, що потребують покращення, є: обмежений спектр додаткових послуг, що пропонуються в салоні краси «PERSONA», скарги на якість обслуговування, тривалий час очікування клієнтів, недостатнє навчання персоналу, неефективні менеджери

з обслуговування клієнтів, високі ціни на послуги та відсутність платіжного терміналу.

В рамках аналізу стратегічного планування було проведено SWOT-аналіз компанії (табл 2.2), в якому було визначено ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на поточну діяльність та розвиток підприємства.

Таблиця 2.2

SWOT – аналіз салону краси «PERSONA»

Strengths	Weaknesses
- згуртована команда фахівців; - здатність швидко адаптуватися до змін у роботі; - наявність практичного досвіду у сфері краси; - зручне розташування у межах міста Запоріжжя; - сформована база постійних клієнтів; - індивідуалізований підхід до кожного відвідувача; - налагоджені партнерські відносини з іншими салонами; - різноманітний перелік послуг	- обмежені фінансові ресурси для розвитку; - відсутність чітко сформованої стратегії діяльності; - використання застарілого обладнання; - нестабільність умов зовнішнього середовища; - недостатній рівень інноваційності; - невисокий потік нових клієнтів; - слабка представленість в онлайн-просторі; - обмеження у розширенні власного виробництва; - недостатньо активна маркетингова діяльність
Opportunities	Threats
- розширення каналів збуту через інтернет; - впровадження нових послуг і продуктів; - співпраця з рекламними агентствами та великими компаніями; - зростання попиту на б'юті-послуги; - використання сучасних технологій у роботі; - залучення нових партнерів і колаборацій	- активний розвиток цифрових технологій, що змінює ринок; - складна економічна та військова ситуація в країні; - коливання цін і рівня інфляції; - посилення конкуренції з боку великих салонів; - необхідність постійних інвестицій у нові технології; - нестабільність споживчого попиту

Джерело: власна розробка автора

Сильними сторонами ПП «PERSONA» є згуртований та дружній колектив, гнучкий графік роботи, великий досвід та зручне розташування у Запоріжжі.

Підприємство сприяє співпраці з великими клієнтами, пропонує персоналізоване обслуговування кожного замовлення, має широку мережу партнерів та надає широкий спектр послуг. Ці фактори дозволяють їй пропонувати високоякісні послуги та підтримувати конкурентні позиції на ринку. Однак, підприємство також має деякі слабкі сторони, що перешкоджають її зростанню. До них належать брак значних інвестицій, чітко визначеної стратегії розвитку та сучасного обладнання – вирішальних елементів у висококонкурентному середовищі. Відсутність активної маркетингової стратегії та майже повна відсутність онлайн-присутності ускладнюють залучення нових клієнтів. Крім того, чітко очевидна відсутність інновацій та непослідовне зростання клієнтської бази. Перспективи розвитку компанії тісно пов'язані з розширенням онлайн-продажів, розширенням асортименту продуктів і послуг, а також налагодженням партнерських відносин з креативними агентствами, стартапами та великими салонами краси. Стабільне зростання попиту на послуги краси також принесло нові можливості, що призвело до появи нових сегментів ринку та напрямків бізнесу.

Основними загрозами для компанії є зовнішні фактори навколишнього середовища, зокрема військові дії в Україні, економічна нестабільність, інфляція, коливання валютних курсів та зростання цін на сировинні товари. Крім того, швидкий технологічний прогрес вимагає від компанії постійного оновлення ресурсів та інвестицій, тоді як конкуренція з боку великих салонів краси посилює тиск на ринок. Глобальні тенденції цифровізації та сталого розвитку також є суттєвим фактором, що впливає на поведінку споживачів та змінює їхні очікування щодо якості та форми послуг краси.

Аналіз стратегічного управління ПП «PERSONA» показує, що компанія не повністю використала існуючі можливості розвитку, що обмежує її потенціал. Діяльність салону зосереджена переважно на вирішенні щоденних операційних проблем, тоді як довгострокове

стратегічне планування практично відсутнє. У компанії ще не впроваджено чіткої системи стратегічного планування, а її стратегічні цілі нечітко визначені, що спричиняє багато незручностей для управлінських процесів та майбутнього розвитку.

Водночас салон «PERSONA» підтримує високий рівень обслуговування, надійність та міцні стосунки з лояльними клієнтами. Для зміцнення лояльності клієнтів компанія використовує персоналізовані послуги, такі як безкоштовне коригування змісту послуг, зміна дат залежно від потреб клієнтів, знижки на продукцію та надання послуг кращої якості за доступнішими цінами. Хоча ці заходи позитивно вплинули на лояльність клієнтів, компанія ще не отримала достатніх стратегічних та економічних вигод. Операційне планування відіграє вирішальну роль у впровадженні стратегічного планування, але він не може ефективно функціонувати без чіткої взаємодії з керівництвом. Його основна функція полягає в підтримці стабільної діяльності та адаптації до змін, але він не може замінити стратегічне планування.

Підприємство ПП «PERSONA» надає перевагу моделі збуту, що полягає у продажу у великих кількостях послуг а цінами нижчими за ринкові (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Відповідність характеристики моделі до діяльності ПП «PERSONA»

Критерій оцінювання	Опис характеристик	Ступінь відповідності
Орієнтація на обсяги діяльності	Підприємства з високою пропускнуою здатністю та значним потоком клієнтів	Висока
Робота з масовим сегментом	Орієнтація на широку аудиторію споживачів із середнім рівнем доходу	Висока
Вихід на нові ринки	Новостворені суб'єкти або бізнеси, що лише формують клієнтську базу	Низька
Цифрові канали взаємодії	Наявність онлайн-платформ для замовлення послуг та комунікації з клієнтами	Низька
Оптимізація витрат	Орієнтація на зниження собівартості послуг та ефективне використання ресурсів	Висока

Джерело: розроблено автором

На основі даних табл 2.3 можна зробити висновок, що ця модель підходить для діяльності підприємства, але не генерує достатнього прибутку для масштабування її продуктів. Клієнти залучаються через різні канали (рис 2.5).



Рис 2.5 Канали залучення клієнтів

Джерело: розроблено автором

Правильне поєднання стратегічного та операційного менеджменту може створити умови для досягнення компанією стабільного розвитку в постійно мінливому бізнес-середовищі. [29].

Дана модель ефективна за умов дотримання певних факторів [30]:

- велика клієнтська база та стабільність;
- налагоджений процес соціалізації майстрів із клієнтами, гідний сервіс обслуговування;
- ретельний контроль за виконанням послуг та загальним задоволенням клієнтів;
- ретельний контроль за маржою (особливо при зменшенні попиту);
- наявності залежності від обсягів надання послуг;

– складнощі з фінансуванням розширення або модернізації.

Більшість салонів надають перевагу особистому контакту як каналу отримання замовлень; це включає зустрічі, дзвінки та надсилання пропозицій. Це показує, що цей підхід є поширеним, надійним та ефективним за відносно низькою вартістю.

Однак, у випадку салону краси «PERSONA» приплив нових клієнтів не спостерігається. Клієнтська база залишається невеликою.

У цьому плануванні, спираючись на попередній невдалий досвід, підприємство не зосереджується на активній та масштабній маркетинговій стратегії. ПП «PERSONA» мало негативний та збитковий досвід із маркетинговими заходами, такими як інтернет-реклама, зовнішня реклама та масові SMM-компанії.

Салон краси «PERSONA» залучає нових клієнтів через рекомендації або місцеве визнання, тобто через те, що хтось у місті знаходить географічно найближче місце розташування.

Також існує ризик втрати клієнтів на користь конкурента. Маркетингову діяльність ПП «PERSONA» не можна вважати ефективною через відсутність великого потоку нових клієнтів.

Утримання існуючих клієнтів має вирішальне значення для будь-якого бізнесу. Аналіз їхньої поведінки та відгуків дозволяє покращувати продукт. Статистика показує, що 80% майбутніх доходів надходить від 20% існуючих клієнтів. Як зазначається в матеріалах Гарвардської школи бізнесу, вартість залучення нових клієнтів може бути в 5-25 разів більшою, ніж утримання існуючих, оскільки останнє не вимагає додаткових інвестицій у маркетингові чи рекламні кампанії. Навіть невелике підвищення лояльності клієнтів, наприклад, на 5%, може збільшити загальний прибуток підприємства до 75% [32].

Варто зазначити, що ПП «PERSONA» дуже піклується про своїх існуючих клієнтів і приймає замовлення будь-якої складності, не відхиляючи складні чи нестандартні запити. Вони вважають це способом

зміцнення відносин з клієнтами. Негативний досвід суттєво впливає на подальшу поведінку споживачів.

ПП «PERSONA» не оновлювало своє обладнання та техніку з 2022 року через ситуацію в країні. Війна в Україні створює невизначеність, тому підприємство відмовляється інвестувати в нове обладнання. Підприємство виконує більшу частину своєї рутинної роботи, використовуючи застарілі, неавтоматизовані та дуже повільні технології. Ці процеси можна було б автоматизувати та виконувати швидше, але це вимагає інвестицій в обладнання. До початку масштабного вторгнення підприємство планувало придбати нове виробниче обладнання з наміром окупити свої інвестиції протягом кількох років.

Між 2021 і 2024 роками (рис 2.6) б'юті-салон ПП «PERSONA» зазнала значних фінансових коливань, що виникли як через внутрішні трансформації, так і через зовнішні фактори. Хоча спостерігалось зниження вартості активів та власного капіталу, з іншого боку, ознаки зростання прибутковості та фінансової стабільності спостерігалися до 2024 року.

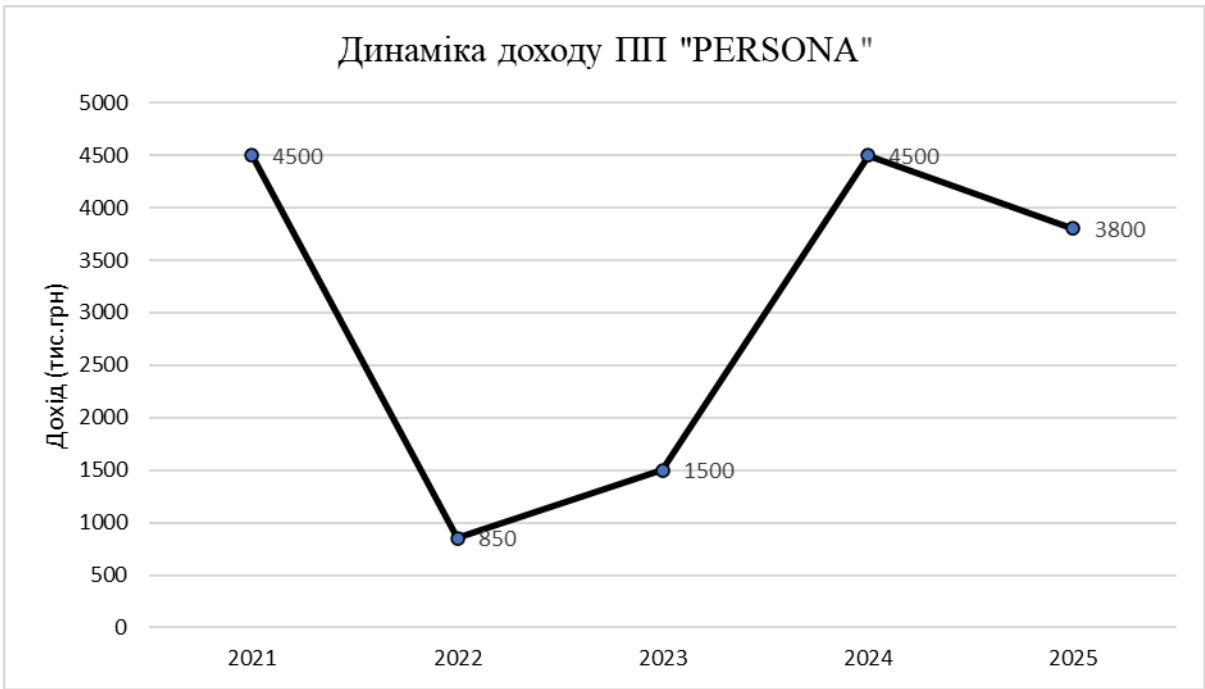


Рис 2.6 Динаміка доходу ПП «PERSONA» за 2021-2024 р.

Джерело: за результатом дослідження фінансового стану ПП «PERSONA» [53].

Загальна динаміка фінансових показників відображена на рис 2.6, показано, що підприємство поступово відновилося після значного падіння у 2022 році: хоча активи та власний капітал продовжували скорочуватися, виручка та чистий прибуток зросли у 2024 році. Спостерігається прискорене зростання рентабельності активів (ROA), що є результатом підвищення ефективності використання ресурсів. [23].

З початку 2021 по кінець 2021 року спостерігається різке зменшення доходу, відповідно збитковість (-48 тис. грн). Дане явище може бути наслідком нестабільної структури витрат, неефективного управління проектами, а також зменшення попиту на послуги у другій половині 2021 року. Протягом 2022-2023 рр. відображається різкий спад доходу (рис 2.7) до 1327 тис. грн. у 2022 році та 1532 тис. грн. у 2023 році, - як наслідок різкого спаду попиту на послуги, зумовленого військовими діями, логістичними проблемами та змінами клієнтського вибору послуг.

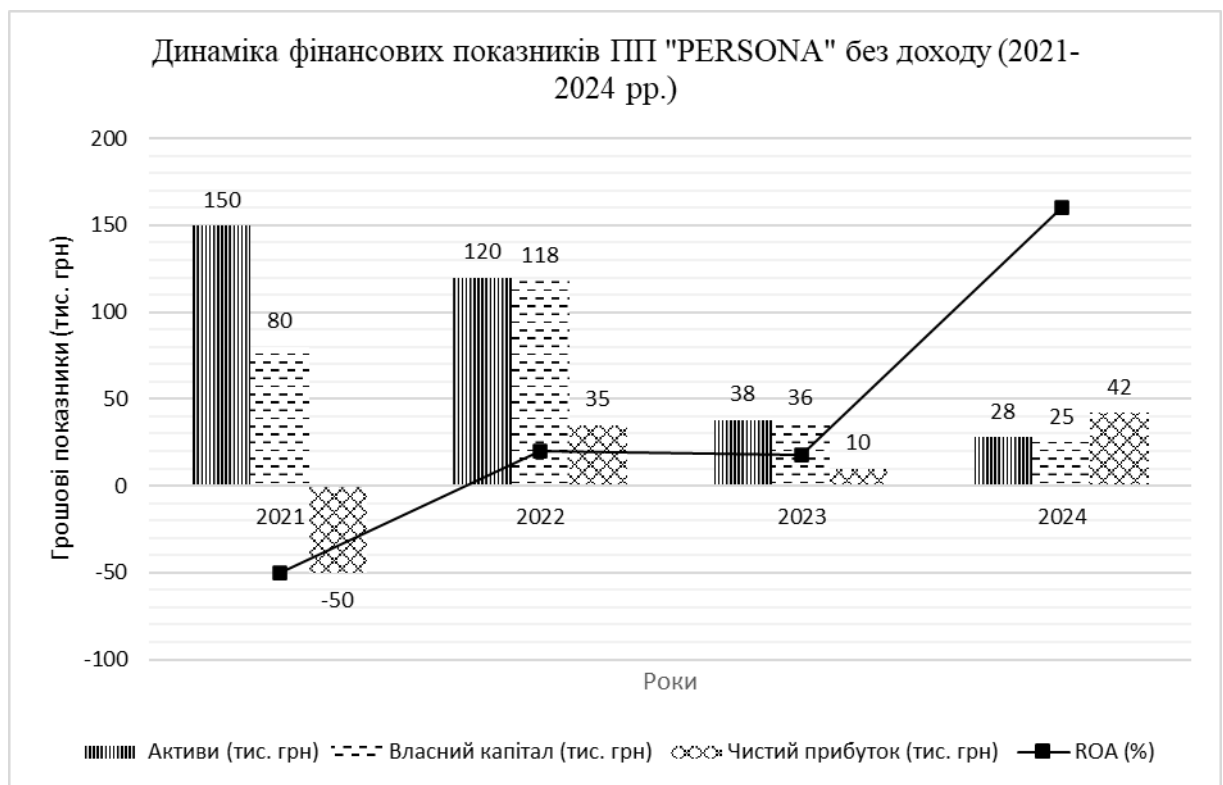


Рис 2.7 Динаміка фінансових показників ПП «PERSONA»

Джерело: створення автором за результатом дослідження фінансового стану підприємства[53]

Станом на 2024 рік на ПП «PERSONA» відбувається значне зростання рентабельності активів, що свідчить про ефективну діяльність. Зростання доходу та відповідно чистого прибутку до 42 тис. грн. Це свідчить про відновлення попиту на послуги, що може бути наслідком покращення економічного стану місцевих клієнтів та залучення нових клієнтів, також наслідком є підвищення прайсу на б'юті послуги.

За результатом дослідження у табл 2.4 відображається зменшення кількості активів зі 168 тис. грн у 2021 році до 28 тис. грн у 2024 році. Причинами можуть бути повна амортизація застарілого обладнання або його продаж, або надання обладнання в оренду іншим майстрам з можливим правом викупу. Зменшення обсягу активів прямо вплинуло на зниження власного капіталу: з 82 тис. грн у 2021 році до 27 тис. грн у 2024.

Таблиця 2.4

Показники фінансової звітності ПП «PERSONA» за 2021-2024

Історичні показники/рік	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	4	3	3	4
Дохід (тис грн)	4 574	1 327	1 532	4 450
Чистий прибуток (тис грн)	-48	37	11	44
Активи (тис грн)	168	120	40	28
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1	62	4	15
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	86	1	1	1
Власний капітал (тис грн)	82	119	39	27

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансового стану підприємства ПП «PERSONA» [53].

Згідно табл 2.4 спостерігається збереження обсягу зобов'язань на мінімальному рівні, вони становлять лише 1 тис. грн впродовж 2022-2024 рр., довгострокові зобов'язання взагалі відсутні ПП «PERSONA». Такі фактори дозволяють формувати високі показники ліквідності (табл 2.5).

Це демонструє здатність підприємства швидко виконувати свої зобов'язання. Причиною таких високих прибутків є відсутність боргів у б'юті-салону, навіть за мінімального грошового потоку. Зазвичай це

спостерігається в підприємствах, які використовують умови передоплати або мають високий грошовий потік.

Таблиця 2.5

Індикатори фінансової звітності ПП «PERSONA» за 2021-2024

Показники	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	180.79%	10690.00%	2770.00%	1570.00%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.28%	6170.00%	350.00%	1520.00%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	180.79%	6590.00%	650.00%	1570.00%
Коефіцієнт автономії	48.84%	99.16%	97.52%	96.47%
Рентабельність активів (ROA)	-28.65%	30.54%	28.29%	155.12%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-45.36%	36.41%	14.45%	131.83%
Чиста маржа	-1.05%	2.75%	0.74%	0.99%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	650.79%	940.48%	311.90%	216.67%
Коефіцієнт заборгованості	51.16%	0.84%	2.48%	3.53%

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансового стану підприємства ПП «PERSONA» [53]

Щодо прибутковості, то показники підприємства значно покращилися.

Рентабельність активів (ROA) зросла з -28,65% у 2021 році до 155,12% у 2024 році; це досить високий показник, але частково пов'язаний зі зменшенням активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) зросла з -45,36% до 131,83%, що свідчить про те, що підприємство ефективно управляло своїми наявними ресурсами, а прибутковість відновилася.

Однак, рентабельність чистого прибутку залишається низькою (максимум 1%), що вказує на те, що прибутки в основному надходять від великої кількості низьковитратних замовлень або інтенсивної цінової конкуренції. ПП «PERSONA» навмисно підтримує низькі ціни, щоб залучити клієнтів.

Коефіцієнт власного капіталу залишається стабільним і високим (96-99%), що свідчить про фінансову незалежність підприємства та її відсутність

за рахунок позикового капіталу. Тим часом коефіцієнт заборгованості залишається низьким (прогнозується на рівні 3,53% у 2024 році), що зменшує фінансовий ризик.

Таким чином, враховуючи її діяльність та масштаб, фінансові показники ПП «PERSONA» зазнаватимуть циклічних коливань. З огляду на поточне нестабільне ринкове середовище, це прийнятно для мікропідприємства.

Підприємство вже деякий час працює на ринку, але не досягло значного зростання; його фінансові показники відносно стабільні, а частка ринку залишилася незмінною. Це може свідчити про проблеми зі стратегічним плануванням. Для підвищення ефективності, розширення та зростання ПП «PERSONA» необхідно розробити ефективний стратегічний план та оптимізувати стратегічне планування. Першим кроком є визначення основних проблем та недоліків у стратегічному плануванні цього б'юті-салону.

2.3 Моніторинг та оцінювання ефективності реалізації діючого стратегічного плану підприємства

Ефективність існуючих стратегічних планів компанії контролюється за допомогою низки факторів, включаючи методологічну роботу, професійний рівень залученого персоналу, участь місцевої громади, стабільність встановленої системи стратегічного планування та орієнтацію на її виконання.

Критерії оцінки цілісності стратегічного плану як документа включають: ступінь його інтеграції із системою управління, глибину його реагування на внутрішні та зовнішні умови та фактори розвитку, чітке формулювання цілей та показників розвитку, чи підтримується стратегічний напрямок розвитку конкретними планами дій та проектами, а також чи створено механізм стратегічної реалізації. Оформлення та просування

стратегічного плану оцінюється за ясністю та наочністю викладу, чіткістю орієнтації на задану аудиторію, якістю видання, наявністю спеціальних PR-акцій, зокрема з використанням інтернет-технологій.

Оцінка результатів реалізації стратегії здійснюється відповідно до системи індикаторів, визначених у конкретному стратегічному плані. До завдань моніторингу реалізації стратегічного плану входять:

- оцінка ступеня досягнення стратегічної мети та цільових показників за стратегічними напрямками;
- оцінка досягнутого рівня соціально-економічного розвитку підприємства, включаючи оцінку стану трудового, демографічного потенціалу;
- оцінка діяльності щодо реалізації стратегічного плану;
- оцінка інформаційного забезпечення прийняття рішень щодо коригування стратегічного плану з урахуванням результатів моніторингу.

У ході моніторингу доцільно використати:

- статистичні дані;
- тексти, що фіксують перебіг процесу та результати стратегічного планування;
- матеріали ЗМІ;
- інтерв'ю з учасниками та спостерігачами процесу стратегування та реалізації стратегічного плану;
- матеріали анкетування спеціалістів, експертні оцінки.

Моніторинг забезпечує можливість ухвалення управлінських рішень щодо коригування, навіть кардинального перегляду стратегії у разі виявлення невідповідності отриманих результатів спланованим.

Приклади рекомендацій:

- індивідуалізувати SWOT-аналіз, провести порівняння з муніципальними утвореннями-конкурентами;
- посилити залучення місцевої спільноти (провести виставку та конкурс шкільних творів);

- створити додаткову робочу групу щодо інституційного зміцнення стратегічного планування;
- розробити положення щодо моніторингу реалізації стратегічного плану;
- конкретизувати напрями підтримки малого бізнесу (спрощення процедур реєстрації);
- розробити кількісні індикатори реалізації заходів стратегічного плану.

Винятково важливу роль грає ступінь сприйняття стратегії, оскільки людський капітал грає вирішальну роль процесі планування. Зрештою, якість стратегічного планування та результатів його реалізації залежить від мотивованості та залученості багатьох суб'єктів у цю діяльність. Внаслідок низького ступеня мотивованості та слабкої участі стейкхолдерів реалізація стратегічного плану може виявитися частковою, неповною або ще гіршою – фактично невиконаною, хоч і відображеною у поточних звітних документах.

Ефективність стратегічного управління визначається наступними показниками: досягнення цілей: цілі організації, основна місія, цілі керованих об'єктів та організацій; показники системної ефективності: кількісна та якісна ефективність організаційних та стратегічних управлінських рішень. Організаційна оцінка ефективності стратегічного управління зазвичай проводиться у двох напрямках: внутрішня оцінка ефективності – оцінка цілей організації та планів їх реалізації; зовнішня оцінка ефективності – моніторинг фінансового, ресурсного, екологічного та технологічного впливу стратегічного управління.

Після завершення всього процесу складається матриця ефективності стратегічного управління. Ця матриця повинна враховувати всі результати та витрати, пов'язані зі створенням системи стратегічного управління, та повинна представляти результати у кількісному вираженні, прагнучи простоти та ясності. Оцінка ефективності стратегічного управління поділяється на три рівні. Ефективність стратегічного планування (табл. 2.6)

можна розглядати з двох рівнів: ефективність у вузькому сенсі означає співвідношення стратегічних результатів до витрат ресурсів, подібно до процесу розробки стратегії; ефективність у вузькому сенсі оцінюється результатами реалізації створеної стратегії. Другий метод вважається більш кращим, оскільки «формальна наявність» стратегічного плану визначає його успішну реалізацію. Для повнішого розуміння ефективності стратегічного управління найкраще оцінювати його на всіх трьох рівнях.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності стратегічного плану підприємства

Рівень оцінювання ефективності	Основні напрями оцінювання
Ефективність реалізації стратегічних проєктів	– аналіз витрат на реалізацію проєкту порівняно із запланованим бюджетом; – оцінка дотримання термінів виконання проєкту відповідно до плану; – визначення фактичного результату проєкту у порівнянні з очікуваними показниками; – аналіз додаткових внутрішніх та опосередкованих ефектів, отриманих у процесі реалізації проєкту.
Рівень досягнення стратегічних цілей	Оцінювання результативності діяльності підприємства через досягнення довгострокових і середньострокових цілей.
Відповідність стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів	Ефективність стратегії визначається не лише рівнем досягнення цілей підприємства, а й ступенем урахування інтересів основних стейкхолдерів: держави, постачальників, працівників, клієнтів та партнерів.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства ПП «PERSONA»

Оцінка ефективності впровадження стратегії проводиться на трьох рівнях, що охоплюють як окремі стратегічні проєкти, так і всю систему бізнес-планування. Оцінка також враховує інтереси всіх зацікавлених сторін (компанії, партнерів та уряду).

Ефективність стратегії залежить від численних факторів. Визначення цілей компанії та їх узгодженість з місією та мотивацією співробітників також мають вирішальне значення. Ці фактори визначають ефективність стратегічного планування та впевненість компанії у вирішенні проблем, коли вона відхиляється від своїх основних цілей. Ось основні фактори, що

визначають ефективність стратегічного менеджменту та успішність досягнення поставлених цілей:

- якісне цілепокладання;
- сила мотивації співробітників;
- чіткі політики та місія компанії;
- система управлінського обліку;
- попереджувальні дії.

Враховуючи, що ПП «PERSONA» має досить вузьку систему управлінського персоналу (директор і власник в одній особі) тому систему контролю за виконанням стратегічного плану необхідно структурувати більш детально, враховуючи особливості діяльності ПП «PERSONA».

На підприємстві знаходяться лише два співробітники – майстер з манікюру та бровіст, тому звісно, увага колективу приділяється дуже велика. Система мотивації для співробітників відсутня, заохочення відбувається лише за рахунок збільшення кількості наданих послуг, адже майстри працюють на відсоток від отриманого доходу.

Реалізація розроблених наявних стратегічних планів щодо розвитку, розширення та збільшення доходу відбувається лише за рахунок залучення нових клієнтів та збільшення прайсу. Залучення нових клієнтів відбувається за рахунок активності в соціальних мережах через Instagram і TikTok. Збільшення прайсу відбувається періодично раз на рік з урахуванням інфляційних процесів. Введення нових б'юті-послуг не відбувається за рахунок невеликої кількості майстрів та великої навантаженості попитом на існуючі процедури. За відсутності системи мотивації персоналу, керівник ПП «PERSONA» не отримує бажаного результату в реалізації стратегічного плану. За умов, що директор та весь управлінський персонал зосереджений в одній особі, то в даному випадку неможливо ефективно оцінити рівень досягнення стратегічних цілей ПП «PERSONA», а саме: збільшення кількості постійних клієнтів, підвищення середнього чека, забезпечення стабільного прибутку в умовах воєнного стану, формування позитивної репутації салону

на локальному ринку м. Запоріжжя та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Нижче представлена розроблена автором матриця ефективності стратегічного управління (табл 2.7), яка стане в нагоді підприємству в подальшій діяльності.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності стратегічного плану ПП «PERSONA»

Рівень оцінки ефективності	Напрямок оцінки
Ефективність реалізації окремих стратегічних проєктів	1. Оцінка ефективності впровадження онлайн-запису та просування послуг ПП «PERSONA» через Instagram і TikTok. 2. Порівняння витрат на рекламу із кількістю нових клієнтів салону. 3. Аналіз збільшення завантаженості двох майстрів після проведення маркетингових заходів. 4. Визначення ефективності введення нових beauty-послуг (ламінування вій, доглядові процедури, експрес-послуги). 5. Оцінка швидкості окупності інвестицій у матеріали, обладнання та модернізацію робочих місць.
Рівень досягнення поставлених стратегічних цілей	Оцінюється рівень досягнення стратегічних цілей ПП «PERSONA», а саме: збільшення кількості постійних клієнтів, підвищення середнього чека, забезпечення стабільного прибутку в умовах воєнного стану, формування позитивної репутації салону на локальному ринку м. Запоріжжя та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Рівень відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів	Визначається відповідність стратегічних цілей інтересам власника та персоналу підприємства. Оскільки директор ПП «PERSONA» одночасно виконує функції керівника та адміністратора салону, важливим є забезпечення ефективного розподілу ресурсів, стабільного доходу підприємства, комфортних умов праці для двох працівників і високого рівня задоволеності клієнтів якістю послуг та сервісом.

Джерело: власна розробка автора

Стратегічний план повинен базуватися на стратегії ринку і не на ринку, а на самому ринку, і на самому ринку. Крім того, стратегія повинна базуватися на стратегії ринку, і на самому ринку.

Рекомендацією для ПП «PERSONA» буде залучення команди з контролю оцінки ефективності стратегічного плану (хоча б раз на рік) та введення інформаційних CRM-систем задля автоматизації процесу моніторингу виконання стратегічного плану.

У висновку необхідно додати, що на даний момент на ПП «PERSONA» майже відсутній процес моніторингу та оцінювання ефективності реалізації діючого стратегічного плану підприємства. Моніторинг має формальний характер та не затверджений директором підприємства у вигляді чіткого плану дій. Тому рекомендацією в подальшій діяльності для підприємства буде враховувати структуру моніторингу у табл 2.7.

Висновки до розділу 2

Приватне підприємство «PERSONA», яке здійснює свою діяльність як б'юті-салон, працює уже більше 3х років в даній сфері. За цей час йому не вдалося перейти від мікропідприємства до малого та середнього бізнесу, що виявило недоліки та проблеми в його стратегічному плануванні. Аналіз цього планування виявив відсутність чіткої та зрілої стратегії, що свідчить про недостатню увагу до стратегії. Хоча його фінансові показники є прийнятними для його розміру, а поточна прибутковість є прийнятною, його річні фінансові звіти свідчать про минулу економічну кризу. Пандемія COVID-19 та її подальший спалах мали найсерйозніший вплив та негативні наслідки. Крім того, внутрішня інфляція в Україні суттєво вплинула на ділову активність. Підприємству необхідно зосередитися на зміні споживчого попиту, зумовлених цифровізацією. Багато інновацій були проігноровані, що призвело до застарілих моделей послуг краси.

Більшість криз спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Через внутрішні проблеми ПП «PERSONA» намагалося адаптуватися до змін на ринку. У нашому корпоративному стратегічному плануванні ми визначили такі ключові проблеми, що перешкоджають ефективному плануванню: відсутність зосередженості на інноваціях, відсутність планів розширення, відсутність системного підходу, нехтування сучасними технологіями, недостатня якість управлінської команди, мікроменеджмент, застаріла фізична та технологічна інфраструктура,

нестабільне зовнішнє середовище, повільне прийняття рішень та невідповідність між стратегічним та оперативним управлінням. Таким чином, ці проблеми негативно вплинули на діяльність салону краси.

Згідно даних аналізу фінансової звітності за 2021-2024 рр. було досліджено вплив кризових явищ пандемії та військового стану на діяльність ПП «PERSONA». Протягом 2022-2023 рр. спостерігалось різке падіння доходу, як результат початку військових дій, у 2024 р. спостерігається ріст доходу відносно 2022 р., проте залучення нових клієнтів та введення нових процедур на ринок послуг не відбувалося. Підприємство веде діяльність за умов відсутності чітко встановленого стратегічного планування за рахунок малої кількості працівників та послуг.

ПП «PERSONA» має потенціал до розвитку, проте ризикує втратити конкурентоспроможність за рахунок відсутності чітко встановлених правил управлінського коригування діяльності в умовах кризових явищ.

Результатом нашого дослідження в подальшому буде стратегічний план до розвитку салону, яким підприємство може користуватись у подальшому в своїй діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ «PERSONA»

3.1 Обґрунтування розробки стратегічного плану на основі ключових показників ефективності

Розробка стратегічного плану ПП «PERSONA» на основі ключових показників ефективності повинна мати наступні пункти: визначення стратегічних питань; аналіз середовища; конкурентний аналіз; визначення можливостей та загроз; визначення сильних та слабких сторін; розподіл сегментів клієнтів; розробка власного SWOT-аналізу [52]. Обов'язки включають формування міждисциплінарної команди керівників, стратегів та ринкових аналітиків. Така співпраця забезпечує різноманітні перспективи, що дозволяє визначити ключові питання стратегічного планування.

Крок 1: Визначення стратегічних питань. Визначення стратегічних питань є основою ефективного стратегічного планування та вимагає ретельного розгляду та всебічного аналізу. Необхідно почати із виділення основних питань, відображених у табл 3.1.

Крок другий: Комплексний аналіз навколишнього середовища є вирішальним кроком у стратегічному плануванні, допомагаючи зрозуміти та адаптуватися до зовнішнього середовища. Необхідно виконати такі кроки:

- визначити обсяг та цілі [54];
- визначити ключові фактори, що впливають на цілі, включаючи економічні, технологічні, регуляторні та соціальні фактори;
- зібрати відповідну інформацію за допомогою ринкових досліджень, галузевих звітів та аналізу тенденцій;

- провести PESTEL-аналіз: систематично проаналізувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на цілі;
- оцінити конкурентне середовище, визначивши ключових гравців, частку ринку та нові тенденції;
- переглянути та вдосконалити SWOT-аналіз на основі виявлених зовнішніх факторів;
- розробити сценарії для прогнозування потенційних майбутніх подій та їх наслідків;
- консультуватися із зацікавленими сторонами, щоб отримати різноманітні точки зору на зовнішні фактори. Обов'язки співробітника включають збір даних, аналіз та сценарне планування.

Таблиця 3.1

Формування ключових стратегічних запитань підприємства

Напрямок аналізу	Сутність питання	Управлінський фокус
Цільове позиціонування	Яке основне призначення підприємства та яким чином воно відповідає потребам ринку	Формування місії та стратегічних орієнтирів
Ринкове середовище	Які зовнішні чинники визначають розвиток галузі та як їх можна використати	Аналіз можливостей і загроз
Внутрішній потенціал	Які ресурси та компетенції формують сильні і слабкі сторони підприємства	Оцінка ефективності діяльності
Очікування стейкхолдерів	Яким чином зацікавлені сторони оцінюють діяльність підприємства та які їхні очікування	Побудова взаємовигідних відносин
Конкурентне середовище	Які позиції займають конкуренти та в чому полягають їхні переваги і недоліки	Визначення конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором

Крок 3: Комплексний конкурентний аналіз є важливим для визначення стратегічного позиціонування ПП «PERSONA». Це вимагає систематичної оцінки конкурентів для підтримки прийняття стратегічних рішень. Необхідно враховувати такі ключові елементи [55]:

- чітко визначити прямих та непрямих конкурентів у галузі;
- зібрати інформацію про послуги конкурентів, їх частку ринку, ціноутворення та сприйняття клієнтами;

- проаналізувати сильні та слабкі сторони конкурентів, щоб визначити області, де ПП «PERSONA» може отримати конкурентну перевагу;
- визначити ринкову позицію конкурентів та потенційні диференціатори;
- провести цільовий SWOT-аналіз конкурентів, щоб зрозуміти їхні стратегії та слабкі сторони;
- порівняти ПП «PERSONA» з лідерами галузі, щоб визначити показники ефективності;
- моніторинг нових тенденцій, які можуть впливати на конкуренцію, має вирішальне значення завдяки поглибленому конкурентному аналізу.

Проводячи систематичний конкурентний аналіз, підприємства можуть краще зрозуміти динаміку ринку, потенційні можливості для співпраці та стратегічні диференціатори [55]. Ці знання є важливими для ефективного стратегічного планування та допомагають компаніям забезпечити стратегічну позицію в конкурентному середовищі.

Крок четвертий: Визначення можливостей та загроз є критичним кроком у стратегічному плануванні та вимагає цілеспрямованого підходу. Ключові умови слід визначати на основі таких факторів:

- оцінка поточних ринкових тенденцій та тенденцій, що розвиваються, щоб визначити можливості зростання;
- оцінка впливу технологічного прогресу;
- аналіз регуляторних змін;
- аналізе впливових стратегій та дій конкурентів;
- вивчення змін уподобань клієнтів;
- оцінка економічних факторів.

Такий проактивний підхід допомагає ПП «PERSONA» передбачати та використовувати можливості, одночасно пом'якшуючи потенційні загрози, гарантуючи, що її стратегічна позиція залишається узгодженою з постійно мінливим зовнішнім середовищем.

Використання можливостей є ключовою метою стратегічного планування [56]. Підприємства прагнуть скористатися сприятливим середовищем, новими тенденціями та неосвоєними ринками, щоб стимулювати зростання та отримати конкурентну перевагу.

Використання можливостей вимагає координації ресурсів, можливостей та стратегій для максимізації позитивних результатів [57]. Стратегічне планування дозволяє ПП «PERSONA» не лише адаптуватися до змін, але й процвітати в динамічному середовищі, тим самим зменшуючи негативний вплив ризиків та зовнішніх факторів. (табл 3.2.).

Таблиця 3.2

**Інструменти стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень
ПП «PERSONA»**

Сфера аналізу	Ключове питання	Практичне значення для підприємства
Ринкове середовище	Які зміни відбуваються у попиті, поведінці клієнтів та розвитку галузі	Дає змогу визначити перспективні напрями розвитку та адаптувати бізнес до нових умов
Технологічний розвиток	Які сучасні технології доцільно впроваджувати для підвищення ефективності	Сприяє оптимізації процесів та формуванню конкурентних переваг
Клієнтський попит	Які очікування та потреби мають споживачі	Допомагає вдосконалити послуги та підвищити рівень задоволеності клієнтів
Міжнародні можливості	Чи існують перспективи виходу на нові ринки або розширення діяльності	Створює умови для диверсифікації діяльності та збільшення доходів
Партнерська взаємодія	Які можливості відкриває співпраця з іншими компаніями	Дозволяє розширити ресурси та отримати синергетичний ефект
Регуляторні умови	Як зміни у законодавстві впливають на діяльність підприємства	Дає змогу своєчасно адаптуватися до нових вимог і мінімізувати ризики

Джерело: розроблено автором

Відповідаючи на ці питання, ПП «PERSONA» може виявляти та використовувати можливості, тим самим розвиваючи проактивний та інноваційний підхід до стратегічного планування.

Зменшення загроз має вирішальне значення для стратегічного планування та допомагає підтримувати стабільність та стійкість

ПП «PERSONA». Основна увага приділяється виявленню та вирішенню потенційних проблем, які можуть перешкодити успіху. Це включає вжиття проактивних заходів для мінімізації впливу зовнішніх факторів, таких як економічні спади, зміни в регулюванні або конкурентний тиск [58]. Передбачаючи та зменшуючи загрози, підприємства можуть покращити свою здатність справлятися з невизначеністю та підвищити свою стійкість до потенційних ризиків, тим самим забезпечуючи сильну стратегічну позицію в умовах швидкозмінного бізнес-середовища, долаючи виклики та досягаючи довгострокового успіху. (табл 3.3).

Таблиця 3.3

Управлінські виклики та напрями реагування підприємства

Сфера впливу	Проблемне питання	Обґрунтоване рішення
Конкурентне середовище	Яким чином підприємство може зберігати позиції в умовах зростання конкуренції	Підвищення гнучкості управління та впровадження інноваційних підходів забезпечують стабільність конкурентних переваг
Економічні умови	Які дії доцільні для зменшення негативного впливу економічної нестабільності	Розширення джерел доходу та оптимізація витрат сприяють зміцненню фінансової стійкості
Нормативне середовище	Як забезпечити відповідність постійно змінюваним вимогам законодавства	Систематичний аналіз регуляторних змін і адаптація внутрішніх процесів дозволяють уникнути ризиків
Технологічні фактори	Які заходи необхідні для мінімізації впливу технологічних збоїв	Модернізація обладнання та розвиток цифрових компетенцій персоналу знижують операційні ризики
Ланцюги постачання	Як підвищити надійність постачання ресурсів і матеріалів	Диверсифікація постачальників і впровадження систем контролю логістики підвищують стабільність процесів
Інформаційна безпека	Які заходи дозволяють захистити підприємство від кіберзагроз	Використання сучасних інструментів кіберзахисту та підвищення обізнаності персоналу зміцнюють безпеку даних

Джерело: розроблено автором

Крок 5: Розуміння сильних і слабких сторін організації є важливим для розробки ефективних стратегічних планів. Для їх визначення потрібен

комплексний аналіз діяльності організації, а також визначення ключових питань для оцінки її можливостей і проблемних областей:

- внутрішні ресурси: Які унікальні ресурси та можливості дають нам конкурентну перевагу на ринку?
- операційна ефективність: У яких сферах наших операційних процесів ми досягаємо успіху? У яких сферах ми стикаємося з труднощами?
- навички співробітників: Які навички та досвід мають наші співробітники? Де є прогалини в навичках?
- фінансове становище: Яке наше фінансове становище? Де є потенційні слабкі сторони?
- інноваційний потенціал: Наскільки добре ми сприяємо інноваціям? У яких сферах ми можемо покращитися? Відповівши на ці питання, ПП «PERSONA» отримає глибоке розуміння своєї внутрішньої динаміки, що дозволить їй приймати стратегічні рішення, що використовують її сильні сторони та компенсують її слабкі сторони. Такий проактивний підхід до стратегічного планування (табл 3.4) не лише посилює конкурентну перевагу, але й зміцнює основні компетенції ПП «PERSONA», дозволяючи їй досягти сталого розвитку та успіху в бізнес-середовищі.

Таблиця 3.4

Оцінка внутрішніх факторів формування конкурентних переваг

Компонент розвитку	Зміст фактору	Вплив на діяльність підприємства
Базові компетенції	Сукупність професійних навичок і досвіду, що формують рівень надання послуг	Забезпечують якість обслуговування та створюють унікальність пропозиції
Імідж та сприйняття бренду	Репутація підприємства на ринку та рівень довіри клієнтів	Впливає на залучення нових клієнтів і зміцнення позицій
Клієнтський досвід	Рівень задоволеності клієнтів отриманими послугами	Сприяє формуванню лояльності та повторних звернень
Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу та рівень професійного розвитку	Визначає ефективність роботи та конкурентоспроможність
Інноваційний розвиток	Готовність підприємства до впровадження нових ідей та технологій	Забезпечує адаптацію до змін ринку та довгострокове зростання

Джерело: розроблено автором

Усунення слабких ланок включає вирішення та посилення аспектів проекту ПП «PERSONA», які є вразливими, з метою підвищення загальної стійкості. Шляхом ідентифікації та пом'якшення недоліків (табл 3.5) проект ПП «PERSONA» може підвищити ефективність операцій, знизити ризики та посилити адаптивність. Ця активна позиція включає стратегічні інвестиції, розвиток навичок та оптимізацію процесів на підтримку сфер, які можуть створювати проблеми.

Цей цілеспрямований підхід до стратегічного планування забезпечує більш надійну та комплексну організаційну структуру, що сприяє досягненню довгострокової стійкості в умовах постійно змінних ринкових динамік та потенційних викликів.

Таблиця 3.5

Виявлення операційних проблем та управлінських рішень підприємства

Напрямок оцінки	Суть проблемної ситуації	Запропоновані управлінські дії
Операційна діяльність	Виявлення неефективних етапів у бізнес-процесах та наявність «вузьких місць»	Оптимізація процесів і перерозподіл ресурсів для підвищення ефективності роботи
Кадровий потенціал	Недостатній рівень навичок або компетенцій працівників	Підвищення кваліфікації персоналу та залучення нових спеціалістів
Фінансова стабільність	Наявність слабких місць у фінансовому управлінні та ризиків витрат	Впровадження фінансового планування та контролю витрат
Технологічне забезпечення	Відставання у використанні сучасних технологій	Інвестування в оновлення обладнання та цифрових інструментів
Зворотний зв'язок з клієнтами	Наявність скарг або зауважень щодо якості послуг	Аналіз відгуків і вдосконалення сервісу відповідно до потреб клієнтів

Джерело: розроблено автором

Відповідаючи на ці запитання, ви можете стратегічно усунути слабкі сторони та покращити загальну стійкість, тим самим створюючи надійнішу операційну основу.

Крок 6: Розуміння вашої клієнтської бази є ключовим для розробки стратегічних планів та налаштування досвіду використання продуктів і послуг. Стратегічне планування на цьому етапі включає поглиблене

дослідження різних груп клієнтів для задоволення їхніх унікальних потреб та вподобань. Супутні проблеми включають:

- сегментацію клієнтів на основі демографічних показників, поведінкових характеристик та уподобань споживачів;
- аналіз потреб, очікувань та мотивації кожної групи споживачів;
- розробка стратегії для ефективного постачання товарів та послуг певним групам клієнтів.

Завдяки глибокому розумінню сегментів клієнтів, ПП«PERSONA» може покращити їхню задоволеність, проводити ефективніший точний маркетинг та стимулювати загальне зростання бізнесу за допомогою процесу стратегічного планування.

Такий підхід до стратегічного планування гарантує, що надання цінності відповідає очікуванням та бажанням цільової аудиторії, тим самим підвищуючи задоволеність та лояльність клієнтів і максимізуючи вплив організації на ринку (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз клієнтських характеристик та їх вплив на маркетингові рішення підприємства

Напрямок дослідження	Сутність аналізу	Практичне застосування
Демографічні характеристики	Визначення віку, статі, рівня доходу та інших параметрів цільової аудиторії	Дає змогу адаптувати послуги та комунікації під конкретні групи клієнтів
Поведінкові особливості	Аналіз способів взаємодії клієнтів із послугами та частоти звернень	Допомагає сформувати ефективні підходи до залучення та утримання клієнтів
Споживчі потреби	Виявлення очікувань, переваг і мотивації різних сегментів	Сприяє персоналізації послуг і підвищенню їх цінності
Конкурентне порівняння	Оцінка відмінностей між власною клієнтською базою та аудиторією конкурентів	Дозволяє розробити унікальні пропозиції та посилити позиції на ринку
Вплив ринкових змін	Аналіз змін у вподобаннях клієнтів під впливом зовнішніх факторів	Забезпечує гнучкість маркетингової стратегії та своєчасну адаптацію

Джерело: розроблено автором

Важливо чітко визначити свою цільову аудиторію, щоб усвідомити цінність вашого стратегічного планування. ПП «PERSONA» повинно чітко визначити свою цільову аудиторію та зрозуміти її унікальні потреби та бажання. Визначивши конкретні демографічні дані, поведінку та характеристики цільової аудиторії, ПП «PERSONA» може адаптувати б'юті-послуги та так, щоб вони ефективно резонували.

Крок 7: SWOT-аналіз є ключовим результатом першого етапу стратегічного планування. Він систематично аналізує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для формулювання стратегічних рішень. SWOT-аналіз забезпечує цілісну перспективу, яка може ефективно спрямовувати наступні етапи стратегічного планування.

3.2 Покращення управління клієнтами з використанням цифрових інструментів (CRM-системи)

Концепція та принципи роботи б'юті-салону «PERSONA» базуються на його місії та генеральній меті. Місія ПП«PERSONA» звучить так:

«Допомогти у досягненні внутрішньої гармонії кожному шляхом зовнішнього перетворення та вдосконалення». Раніше вже було згадано глибинні потреби, за задоволенням яких люди звертаються до б'юті-індустрії. Насамперед, мова йде про внутрішні переживання, прагнення до прекрасного, задоволення більш високих потреб. І за цими потребами ховається головна мета – внутрішній баланс, гармонія із самим собою. ПП «PERSONA» бере на себе зобов'язання допомогти всім, хто приходить до студії, наблизити людину до виконання її бажання. Головна мета існування салону – це створювати та творити красу якісно у максимально комфортній обстановці за мінімально можливих витрат для клієнтів. Така мета повністю охоплює всі сфери діяльності та взаємодії б'юті-салону. Говорячи про комфортну обстановку, мається на увазі не лише функціональний інтер'єр студії, а й загальну атмосферу, що включає взаємодію в колективі, налагоджені виробничі та

комунікативні процеси, процеси постачання, сервіс. Наголошуючи на якості, ПП «PERSONA» зобов'язується не тільки дотримуватись санітарних норм, з відповідальністю підходити до підбору персоналу, вибору матеріалів та стерилізації інструментів, але й не зменшувати витрати на шкоду цій якості. Баланс між дійсно якісною послугою та зведеними до мінімуму витратами – це те, що маєтись на увазі, коли йде мова про найкращу ціну для клієнтів. Така мета постійної оптимізації витрат, пошук найкращих пропозицій від постачальників, фінансовий облік, автоматизація бізнес-процесів, із цього складаються основні принципи роботи б`юті-студії [59].

П'ять основних принципів роботи ПП «PERSONA»:

- гарний настрій клієнта ПП «PERSONA» – запорука процвітання студії.
- ми заробляємо не так багато, щоб робити неякісний манікюр.
- безпека та здоров'я кожного гостя у нашому пріоритеті.
- в основі всіх взаємодій усередині ПП «PERSONA» – взаємоповага.

Кожна клієнтка унікальна та неповторна.

- салон ПП «PERSONA» поважає своїх конкурентів, він відкритий новим ідеям та технологіям, радий співпраці з іншими компаніями.

Розглянемо, як застосовуються ці принципи. Гарний настрій клієнта ПП «PERSONA» є основним принципом. Клієнту має бути комфортно та приємно від:

- того, що ПП «PERSONA» на зв'язку завжди з 9:00 до 22:00, на месенджер б`юті-салону «PERSONA» можна надсилати запити;
- того, що до відвідування йому обов'язково зателефонують нагадати про візит, під час відвідування йому будуть запропоновані безкоштовні напої та закуски, а після відвідування обов'язково поцікавляться його думкою про послугу та сервіс;
- того, що клієнт знаходиться у приємній, комфортній стильній обстановці;
- того, що надає якісну послугу справжній професіонал своєї справи;

- того, що йому завжди підуть назустріч, виконують його прохання та врахують зауваження;
- вигоди акцій та пропозицій, а також прийнятну вартість послуг;
- великий вибір матеріалів для роботи;
- від ввічливості всього персоналу ПП «PERSONA».
- від того, що він може відчутися причетним до ком'юніті ПП «PERSONA».

Принцип «Ми заробляємо не так багато, щоб робити неякісний манікюр» має на увазі те, що ПП «PERSONA» не ставиться до якості послуг безвідповідально, не працює «на потік», і у випадку, якщо клієнт не задоволений якістю отриманої послуги, студія обов'язково піде йому назустріч, запропонувавши безкоштовну процедуру, повернення коштів.

«Безпека та здоров'я кожного клієнта в нашому пріоритеті» означає, що майстри ПП «PERSONA» працюють тільки з продезінфікованими інструментами та обладнанням, всі одноразові інструменти утилізуються після використання, один клієнт – один новий крафт-пакет із сухожарової шафи. Постійне прибирання та дезінфекція поверхонь та приміщення.

У рамках сформованої епідеміологічної ситуації з поширенням вірусу COVID-19, та введенням військового стану, ПП «PERSONA» виконує усі правила запису клієнта, оскільки усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Інформаційні повідомлення для клієнтів були розміщені в офіційному обліковому записі б`юті-салону «PERSONA» в Instagram.

«В основі всіх взаємодій усередині ПП «PERSONA» – взаємоповага. Кожна клієнтка «PERSONA» є унікальною і неповторною.». Саме тому кожен клієнт салону «PERSONA» називається «Гостем» (обов'язково з великої літери). Так салон хоче показати, що її відвідувачі означають для неї багато і слово «клієнт» не передає цього відношення.

Ті дівчата, які стають постійними Гостями салону, постійно взаємодіють із нами у соціальних мережах, залишають відгуки, студія відносить їх до постійних клієнток. Це робить їхні стосунки не

комерційними, але ближчими. Сама назва салону «PERSONA» — це не просто асоціативне зі салоном слово, це ціле об'єднання людей – майстрів, адміністраторів, клієнтів, між якими зав'язуються міцні стосунки, побудовані на взаємоповазі та довірі сильних унікальних особистостей. На етапі заснування студії перед власниками стояло питання наймінгу. Ось що стоїть за цією назвою і що вкладалося в нього.

ПП «PERSONA» поважає своїх конкурентів, він відкритий новим ідеям та технологіям, радий співпраці з іншими компаніями». Цей принцип полягає у тому, що студія підтримує лише сумлінну конкуренцію. А також вона зацікавлена у постійному комунікаційному зв'язку із зовнішнім середовищем.

Також концепція студії передбачає наявність логотипу, фірмових поєднань кольорів, шрифту та інших відмітних знаків. Логотипом б'юті-салону «PERSONA» є профіль жінки із золотим написом на темному фоні – що є поєднанням витонченості та стилю. Такий логотип та назва символізують цінність клієнта для б'юті-салону (Додаток В)

Даний хештег «#PERSONA» в соціальних мережах необхідний не тільки для того, щоб зібрати всю опубліковану про студію інформацію, відстеження публікацій про студію іншими користувачами, а й для того, щоб кожен бажаючий міг показати своє ставлення, приналежність до ком'юніті «PERSONA».

Б'юті-салон «PERSONA» має кілька каналів зв'язку із зовнішнім середовищем. По – перше, салон активно веде свій аккаунт у соціальній мережі Instagram (Додаток В). Instagram – це соціальна мережа, основною якою є візуальний контент та його перевага над вербальною інформацією. Так як специфіка діяльності б'юті-індустрії у сфері послуг дозволяє генерувати візуальний контент для наповнення, реклами та просування б'юті-салонів та їх послуг, соціальна мережа Instagram є найбільш підходящою як один з основних каналів зв'язку. Більше того, ця соціальна

мережа має популярність серед користувачів, які належать до цільової аудиторії салону.

Також через цю сторінку подаються офіційні відповіді салону на запити, відгуки та пропозиції. Також практично всі партнери із спільного просування знаходяться на цьому майданчику. Як і будь-яка інша студія, у б'юті-салону «PERSONA» є свій робочий номер телефону, прив'язаний до месенджера «WhatsApp». Також у списку контактів знаходяться телефони керуючого та директора. Номери телефонів розташовуються в видимій доступності кожному відвідувачу студії, щоб він міг безперешкодно зв'язатися з начальством з питань, що його цікавлять, і проблем.

Для зручнішого зв'язку із салоном було створено функціональний сайт б'юті-салону «PERSONA». Там можна знайти інформацію про актуальний прайс, майстрів, подивитися приклади робіт та дизайнів, побачити розташування студії. Також туди інтегровані клікабельні кнопки для зв'язку зі студією за номером телефону, посилання на діалог у WhatsApp, Telegram а також посилання на вікно з онлайн-записом.

Онлайн-запис передбачає самостійний запис клієнта, що передбачає вибір дати, часу, майстра та послуги. Також для завершення запису клієнт має залишити свої контактні дані. Вся ця інформація моментально синхронізується з поточним автоматичним розкладом майстрів, надходить повідомлення про запис нового клієнта, а номер телефону, вказаний під час онлайн-запису, автоматично потрапляє до клієнтської бази.

Стратегічні комунікації за своєю структурою схожі на загальнотеоретичні моделі комунікацій, де елементами комунікації виступають відправник, реципієнт, ключове повідомлення і канал зв'язку. В рамках стратегічних комунікацій як відправник виступає компанія-комунікатор, а як адресати можуть бути співробітники фірми, дійсні або потенційні споживачі (цільова аудиторія), посередники, органи державного управління, постачальники і т.д. Інакше кажучи, основні групи стейкхолдерів, із якими взаємодіє організація. Розглянемо, як перелічені вище інструменти та

способи комунікації можуть бути використані в рамках діяльності салонів краси у Додатку Г. Задля покращення управління клієнтами, нами запропонована система з використанням цифрових інструментів (CRM-системи), що значно полегшить виконання стратегічного плану та делегує етап базового спілкування з клієнтами на етапі запису на процедуру.

CRM-системи мають дуже багатий спектр запропонованих послуг для користувачів програми [60]. 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.

Таблиця 3.7

Систематизація функцій CRM-системи в управлінні підприємством

Функціональний 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 та маркетинг	Аналіз клієнтів	Вивчення поведінки та потреб споживачів	Покращення 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 запитам та відгуками	Підвищення задоволеності клієнтів
	Сервісна підтримка	Контроль якості обслуговування та використання бази знань	Зміцнення лояльності клієнтів

Джерело: розроблено автором

Надання швидких інформаційних послуг клієнтам: пропонування інформації про нові моделі продукції, відповіді на запитання, реєстрація та вирішення проблем [61]. Очевидно, що одним із ключових факторів успішного впровадження CRM-системи є здатність компанії 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 3.1.

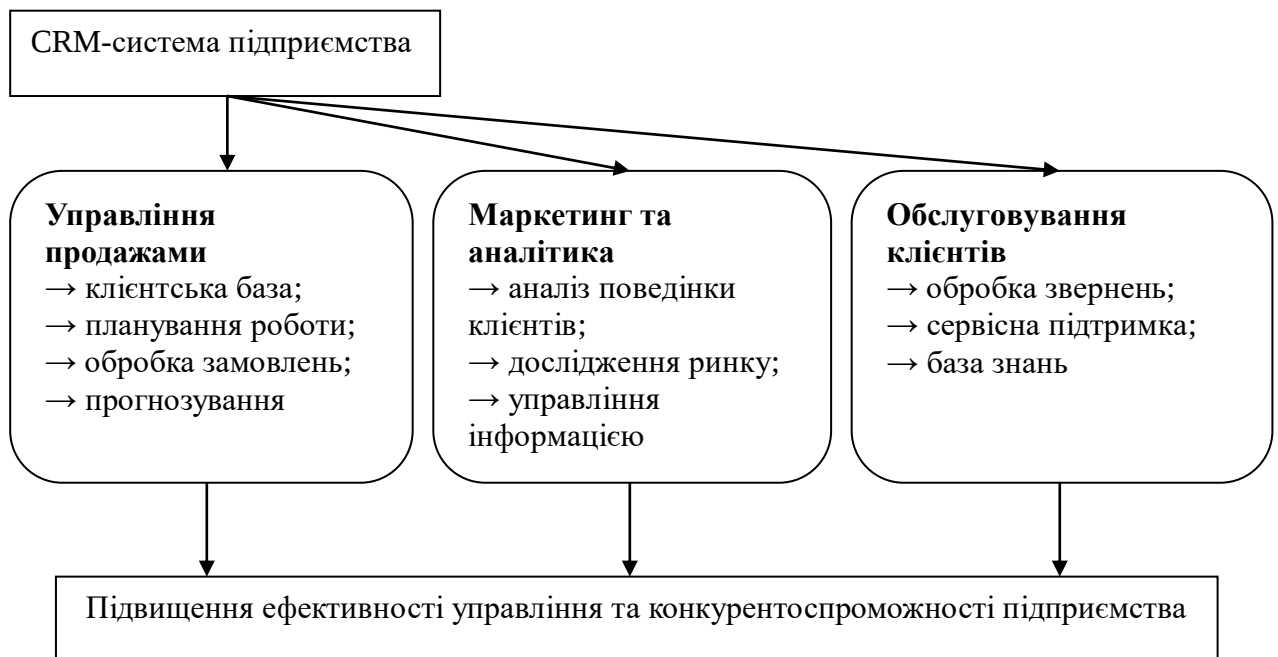


Рис 3.1 Значимість функціонування CRM-системи підприємства

Джерело: розроблено автором

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.

CRM широко використовується в операційних процесах багатьох компаній по всьому світу. Варто згадати кілька ключових аспектів 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.

Потік обробки інформації CRM показано на рис 3.2.

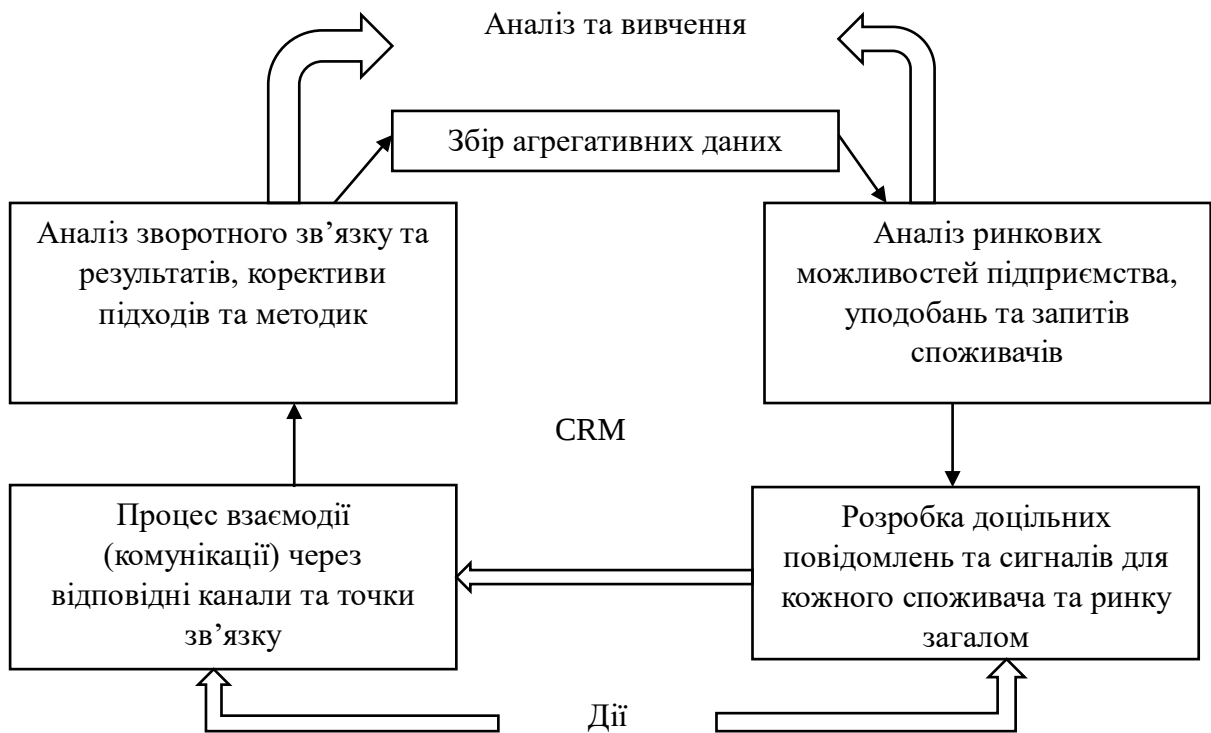


Рис 3.2 Цикл інформаційних процесів у CRM

Джерело: розроблено автором

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.

Різні організації (META Group, Gartner Group, ISM тощо) класифікують вплив впровадження CRM за такими типами, як показано на рис 3.3.

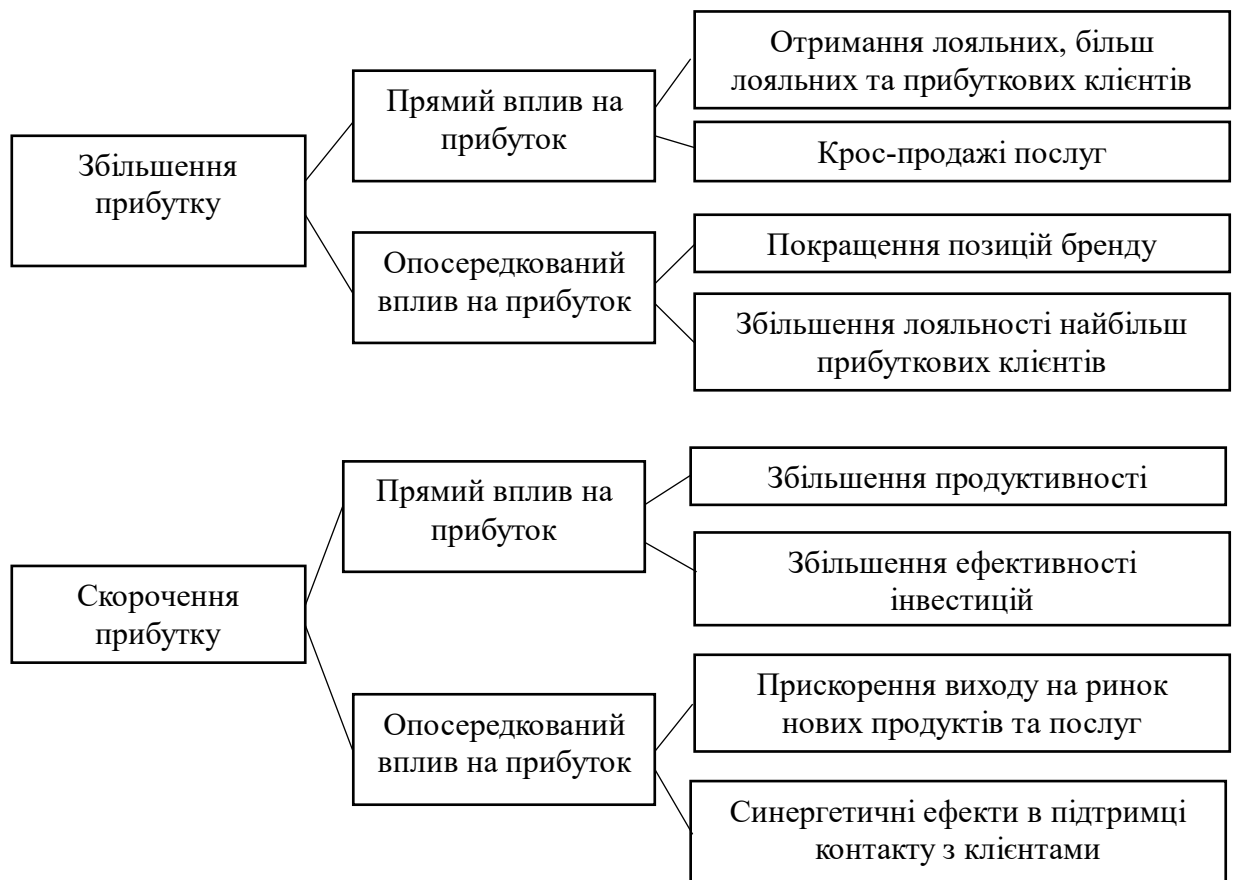


Рис 3.3 Основні категорії ефектів від впровадження CRM

Джерело: розроблено автором

Цей план адекватно та всебічно відобразив основні категорії впливу, яких досягла компанія. 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 сутність відрізняються. З цього погляду нас цікавитимуть категорії прямих та непрямих економічних ефектів (табл 3.8).

Таблиця 3.8

Сутність прямих та непрямих економічних ефектів

Прямі економічні ефекти	Опосередковані економічні ефекти	Зниження ризиків
– ріст продуктивності; – зниження витрат; – підвищення ефективності продаж; – підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів; – ріст прибутковості підприємства; – зниження собівартості	– отримання конкурентоспроможних переваг на ринку; – забезпечення прозорості управління; – зменшення часу виходу на великий ринок; – збільшення лояльності клієнтів та співробітників; – ріст вартості (акцій) підприємства	Сюди відносяться ефекти, які служать для запобігання негативного впливу деяких чинників в розвитку підприємства.

Джерело: розроблено автором

Далі необхідно задля впровадження актуальної системи CRM, необхідно розібрати всі існуючі на ринку інформаційні системи. Популярні CRM-системи відображені нижче у табл 3.9.

За даними табл 3.9. нами було обрано для ПП «PERSONA» інформаційну систему KeyCRM, тому що вона інтегрує інформацію про клієнтів, повідомлення з усіх соц-мереж, а на ПП «PERSONA» в основному запис та консультація ведеться через соціальні мережі.

Як працює KeyCRM (загальний принцип)

А.Збір даних

- система підключається до різних каналів:
- Instagram, Facebook, месенджери;

- сайти (Shopify, WooCommerce тощо);
- маркетплейси;
- всі заявки, повідомлення і замовлення автоматично потрапляють у

CRM.

Б. Створення замовлення:

- кожен запит клієнта перетворюється на «угоду» або «замовлення»;
- до нього прикріплюється:
- ім'я клієнта;
- контактні дані;
- історія переписки;
- товари;

В. Обробка:

- менеджер бачить всі замовлення в одному інтерфейсі;
- може:
- відповісти клієнту;
- змінити статус (нове, в роботі, відправлено тощо);
- додати коментарі;

Г. Автоматизація- система може:

- автоматично створювати замовлення;
- призначати відповідального менеджера;
- змінювати статуси;
- відправляти повідомлення клієнтам;

Д. Контроль і аналітика. Керівник (адміністратор) бачить:

- скільки продажів;
- ефективність менеджерів;
- конверсію;
- джерела клієнтів

Таблиця 3.9

Розповсюджені CRM-системи, якими користуються бізнес-підприємства

CRM-система	Функції
KeepinCRM	універсальна система для малого та середнього бізнесу, товарного обліку та сфери послуг.
SalesDrive	популярна CRM для інтернет-магазинів, автоматизація продажів, інтеграція з сайтами та маркетплейсами.
KeyCRM	спеціалізується на e-commerce, об'єднує замовлення з багатьох магазинів, соцмереж та служб доставки.
NetHunt CRM	CRM-система, що працює всередині Gmail.
Uspacy	інструмент для організації роботи та комунікації команд.
Asteril CRM	орієнтована на товарний бізнес та e-commerce.
Perfectum CRM+ERP	масштабована система для управління бізнес-процесами.

Джерело: розроблено автором

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

–створення 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;

–створення кнопки «зворотній зв'язок», де клієнти можуть написати відгук, написати побажання;

–внесено 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.

3.3 Прогнозування економічного та управлінського ефекту за результатами впровадження запропонованих заходів

Для оцінки ефекту від застосування CRM може бути використаний метод аналізу декількох основних показників до і згодом (а ще в ході) змін. Це ті виміри, в розрізі яких ПП «PERSONA» стане надалі оцінювати ефективність своїх відносин з клієнтами (табл 3.10).

Таблиця 3.10

Основні ризики ПП «PERSONA», що знижуються під час використання CRM-системи

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 CRM та цифрових інструментів для обробки запитів	Підвищення продуктивності та зниження операційних помилок

Джерело: розроблено автором

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.

Однак, якщо процес впровадження CRM йде гладко, 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 (табл 3.11) 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.

Таблиця 3.11

Критерії оцінки та впровадження CRM-систем

Група факторів	Характеристика	Зміст / приклади
Технічні параметри	Функціональні можливості системи	складність, гнучкість, безпека, архітектура
Масштабування	Здатність до розвитку	розширення клієнтської бази, адаптація під бізнес
Інтеграція	Взаємодія з іншими системами	бізнес-інтеграція (відділи, канали), технічна (БД, API, інтернет)
Комунікації	Підтримка зв'язку	месенджери, телефонія, email
Юзабіліті	Зручність використання	простий інтерфейс, швидке навчання персоналу
Організаційні фактори	Готовність компанії	кваліфікація персоналу, наявність бізнес-процесів
Зовнішні фактори	Вплив середовища	політика, технологічні зміни, ринок
Фінансові ресурси	Забезпечення проєкту	бюджет, витрати на впровадження

Джерело: розроблено автором

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 система CRM 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.

Для мінімізації ризиків (табл. 3.12) під час впровадження CRM-системи 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.

Таблиця 3.12

Ризики введення CRM-системи та способи їх зниження

Проблема	Можливі наслідки	Методи зниження ризику
Низька кваліфікація персоналу	Неефективне використання CRM	навчання та тренінги
Відсутність чітких процесів	Хаос у роботі системи	формалізація бізнес-процесів
Недостатнє фінансування	Зупинка проекту	реалістичне бюджетування
Помилки в оцінці строків	Затримки впровадження	оптимістична/песимістична оцінка
Технічні ризики	Збої системи	пілотні проекти, тестування
Зовнішні фактори	Нестабільність роботи	гнучке планування

Джерело: розроблено автором

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.

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

Якщо, згідно з філософією CRM-системи, кожна компанія повинна бути повністю відкритою для своїх клієнтів, то до кого ще вона може звернутися за допомогою? Відповідь лише одна – постачальники.

Компанії повністю усвідомлюють, що вони можуть пропонувати своїм клієнтам лише товари чи послуги, придбані у постачальників. Тому нові системи ланцюгів поставок та CRM-системи розвивалися майже паралельно. Поєднання цих двох інноваційних рішень призводить до ідеальної системи, здатної автоматизувати всі взаємовідносини в компанії. Ця система називається Enterprise Resource Management (ERM) (формула):

$$\text{CRM} + \text{SupplierRM} = \text{EnterpriseRM} , \quad (3.1)$$

де SupplierRM – система управління взаємовідносинами з постачальниками.

Ще один шлях розвитку, яким йдуть майже всі постачальники (інтелектуальне планування ресурсів) CRM-систем:

$$\text{ERP} + \text{CRM} = \text{IRP} , \quad (3.2)$$

де ERP – це розширення функціональності.

Можна довго говорити про різні варіанти інтеграції CRM-систем та нові підходи до стратегії, але найголовніше – не забувати початковий намір, що стояв за всім цим, і не викидати його разом з теоріями, орієнтованими на клієнта. Можна забути формули, але завжди слід пам'ятати, що успіх компанії залежить від її клієнтів.

Також «PERSONA» має свою власну стратегію розвитку на найближчі 5 років. Нижче наведено деякі цілі, які будуть реалізовані в рамках цієї стратегії у найближчі два роки.

- збільшення бази клієнтів студії на 300%;
- збільшення охоплення аудиторії у соціальних мережах до 150 000 користувачів;
- збільшення спектру послуг (до brow-послуг додаються nail, lash-послуги, послуги візажиста і майстри з зачісок та фарбування);
- збільшення кількості робочих місць;
- відкриття ще 2 точок у різних районах міста у 2027 році;
- збільшення кількості постійних підписників у instagram до 10000 осіб;
- поява брендovаних витратних матеріалів.

У плани на п'ять років входить зміна управлінської системи, відкриття додаткових студій у Запоріжжі, а також у сусідніх містах, запуск виробництва власних фарб для брів та упаковка франшизи.

Для створення поточного стратегічного плану етап збору та аналізу інформації був поділений на кілька частин: порівняльний аналіз комунікаційної діяльності конкурентів, визначення цільової аудиторії студії, оцінку поточної комунікаційної діяльності, що включає аналіз клієнтської бази студії, а також аналіз та оцінка охоплень аудиторії в інформаційному просторі.

Таким чином, розглянувши всі необхідні умови для розробки та впровадження комплексу стратегічних комунікацій у «PERSONA», його інструментів, враховуючи необхідність контролю та аналізів результатів, а

також можливість виникнення непередбачених ситуацій та проблем, можна скласти алгоритм для б'юті-салону «PERSONA» впровадження стратегічних комунікацій.

А. Передпідготовчий етап.

- аналіз становища «PERSONA» над ринком;
- розробка загальної стратегії підприємства міста і її елементів (місії, бачення, принципів і цілей);
- використання стратегії;
- аналіз проміжних і підсумкових результатів (протягом часу).

Б. Підготовчий етап

- постановка цілей стратегічної комунікації, що узгоджується з генеральною стратегією, позиціонування «PERSONA»;
- аналіз поточного інформаційного простору (ЗМІ, соціальні мережі, опитування думки споживачів послуг, дослідження ринку), наявних комунікаційних та фінансових ресурсів, виявлення цільових аудиторій, визначення стейкхолдерів «PERSONA».

В. Використання

- формулювання ключових повідомлень кожної цільової аудиторії;
- вибір оптимальних інструментів стратегічної комунікації;
- розробка та використання плану конкретних дій;
- контроль проміжних результатів, внесення коригувань.

Г. Аналіз результатів. Проведення досліджень, опитувань та аналізу показників результативності, висновки.

Д. Комплекс антикризових комунікацій:

- аналіз можливих комунікаційних проблем, непередбачуваних обставин;
- план миттєвого реагування;
- аналіз наслідків та опитування цільових груп.

Скоригуємо цілі стратегічних комунікацій та комунікаційної діяльності загалом, а також список завдань, які необхідно для цього вирішити.

А. Збільшення клієнтської бази салону «PERSONA» на 100%:

- розробка нової програми лояльності;
- визначення своєї цільової аудиторії, її болю та потреб;
- створення та проведення сезонних тимчасових акцій;
- створення партнерських програм із тими підприємствами, які мають схожу цільову аудиторію;

- нові методи розміщення реклами;
- коригувати таргетовану рекламу;
- проведення промо-заходів.

Б. Збільшення передплатників до 10000 користувачів та охоплення аудиторії у соціальних мережах до 45000 користувачів.

- проведення розіграшів подарунків та послуг;
- коригування контент-плану;
- створення нового контенту та креативів;
- проведення спонсорських розіграшів та партнерських giveaways;
- проведення професійної відео- та фото-зйомки студії, майстрів.

В. Підвищення рівня клієнтського обслуговування.

- збільшення спектру послуг;
- збільшення кількості робочих місць;
- створення сайту;
- впровадження програми онлайн-запису;
- впровадження автоматичних оповіщень, нагадувань та можливості зворотного зв'язку;
- створення системи знижок партнерів студії;
- додаткові послуги для клієнтів: кава навинос;
- градація рівнів майстрів.

Г. Розвиток бренду «PERSONA» підвищення впізнаваності та лояльності аудиторії до бренду, галузі в цілому.

- проведення благодійних акцій;
- організація соціально-значущого заходу;
- спонсування соціально-значущого заходу;
- співпраця з іншими компаніями;
- проведення промо-заходів;
- проведення професійної відео- та фотозйомки студії, майстрів;
- виготовлення брендованої форми, бейджів для персоналу;
- участь у професійних форумах, виставках та майстер-класів від імені студії;
- взаємодія зі ЗМІ: створення інфоприводів, сторітлінг, підготовка контенту.

При розробці комплексу стратегічних комунікацій, маючи певні цілі та генеральну стратегію, необхідно визначитися з інструментами та засобами комунікації, які будуть використані в рамках цього комплексу. До таких напрямів можна віднести:

- розробку програм лояльності, систем залучення та заохочення клієнтів;
- створення партнерських програм, об'єднань та альянсів;
- створення різних каналів зв'язку (через електронну пошту, мобільну мережу, месенджери та соціальні мережі, сайт), у т.ч. та для зворотного зв'язку;
- рекламу;
- створення та розробку бренду, місії, стратегії, бачення та головних цілей, їх трансляція навколишньому світу;
- корпоративна соціальна відповідальність;
- подійний маркетинг (спрямований на потенційних споживачів, інвесторів, б'юті-ком'юніті);

- взаємодія зі ЗМІ (в т.ч. та комунікаційний аудит);
- інтегровані маркетингові комунікації (зокрема SMM).

До особливостей послуг сфери краси, що впливають на формування стратегічних комунікацій, можна віднести:

- можливість об'єднання кількох представників б'юті-індустрії або представників суміжних сфер для спільних програм та співробітництва, за рахунок широкої аудиторії цих сфер, що перетинається;
- можливість створення візуального контенту та його переважання у комунікаційних повідомленнях;
- якість послуги б'юті можна оцінити тільки після її отримання;
- одна і та ж б'юті-послуга може надаватися багаторазово та безперервно, з метою оновлення бажаного ефекту;
- б'юті-послуга може надаватися періодично, в рамках комплексу, який можна повторити після тривалої перерви;
- одна б'юті-послуга нерозривно пов'язана з іншими б'юті-послугами, які можуть бути надані одночасно чи комплексно;
- велика увага також приділяється сервісу;
- особливості комунікації, що виходять із власної професійної мови.

У рамках цього плану, до квітня 2027 року повинно бути впроваджено практично всі заплановані заходи. Наприклад, у грудні 2026 планується оновлення програми лояльності клієнта. У рамках обраної CRM-системи впровадити функцію нарахування кешбеку (повернення коштів) за оплачені послуги. Залежно від накопиченої суми всіх послуг відсоток кешбеку варіюється від 3% до 10%. Накопичений кешбек можна буде витратити за наступної оплати послуг. Більше того, карта клієнта стане електронною – вона буде розміщена в електронному гаманці, який є у кожному смартфоні. Там можна побачити суму накопичених балів, дату наступного візиту, а також отримувати повідомлення на телефон.

З листопада по січень, 2026 р. планується об'єднатися з Лігою студентів університету, надавши ексклюзивні купони на знижку в салоні «PERSONA».

У всіх навчальних корпусах та корпусах гуртожитків університету можна побачити рекламний банер «PERSONA».

Також, уперше у своїй практиці, «PERSONA» планує провести благодійну акцію зі збирання коштів на допомогу ЗСУ.

Найближчим часом планується проведення ще більшої кількості комунікаційних заходів. Наприклад, запуск масштабної партнерської програми «PERSONA». Де буде об'єднано представників тієї ж та суміжних галузей з надання взаємних знижок клієнтам салону «PERSONA».

У рамках цієї програми планується об'єднати компанії, що надають інший спектр б'юті-послуг (перукарі, косметологи, масажисти, майстри епіляції, депіляції і т.д.), а також компанії з інших сфер (флористи, фотографи, різні школи, психологи, спортивні студії та студії танців, громадське харчування, доставка їжі і т.д.). організацій. Цей захід розглядається як вкрай ефективний через те, що всі ці компанії мають величезні аудиторії, які для багатьох є цільовими.

Також у жовтні 2026 року планується провести захід «Фотодень у «PERSONA»», з майстер-класами від візажиста, психолога, а також проведення фотосесії та організація фуршету для присутніх. Наприкінці планується провести розіграш подарунків, у тому числі сертифікати на послуги в салоні.

Найближчий контроль за проміжними результатами заплановано на червень 2026 року. Але до цього часу може бути внесено коригування у реалізаційний план у разі непередбачуваних подій.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження нами було сформовано детальний план побудови системи стратегічного планування на ПП «PERSONA». Задля реалізації мети створення системи стратегічного планування, нами було

розглянуто ключові питання, які можуть виникнути на етапі реалізації стратегічного планування та шляхи їх вирішення.

Поетапно ми розписали процес аналізу внутрішньої системи стратегічного планування на ПП «PERSONA». Дослідили Інструменти стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень ПП «PERSONA».

В результаті дослідження ми визначили управлінські виклики та напрями реагування підприємства на ці виклики. Дослідили вплив внутрішніх факторів на формування конкурентних переваг ПП «PERSONA».

Нами було проаналізовано клієнтські характеристики та їх вплив на маркетингові рішення підприємства, визначили цільову аудиторію.

Нами було розглянуто наявні на ринку CRM-системи та їх характеристику. Саме для ПП «PERSONA» нами було рекомендовано систему KeyCRM, тому що вона інтегрує інформацію про клієнтів, повідомлення з усіх соц-мереж, а на ПП «PERSONA» в основному запис та консультація ведеться через соціальні мережі.

Отже, ми розглянули основні ризики ПП «PERSONA», що знижуються під час використання CRM-систем а також складність впровадження нових CRM-рішень.

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

Нами було розглянуто та удосконалено стратегію розвитку на найближчі 5 років. Також нами було наведено деякі цілі, які будуть реалізовані в рамках цієї стратегії у найближчі два роки.

У плани на п'ять років входить зміна управлінської системи, відкриття додаткових студій у Запоріжжі, а також у сусідніх містах, запуск виробництва власних фарб для брів та упаковка франшизи.

Також планується співпраця з іншими підприємствами, студентськими організаціями, планується влаштування благодійних вечорів, майстер-класів та фото днів.

За висновками проведеного дослідження, ПП «PERSONA» має великі перспективи, за умов якщо підприємство відбудує цілісну доцільну систему стратегічного планування та дотримуватиметься сформованого нами плану.

Найближчий контроль за проміжними результатами заплановано на червень 2026 року. Але до цього часу може бути внесено коригування у реалізаційний план у разі непередбачуваних подій.

Також керівництву необхідно заохочувати персонал мотивацією у вигляді грошової винагороди або сертифікату на навчання в разі перевиконання строків плану.

ВИСНОВКИ

Проведені у дипломному проєкті (роботі) дослідження формування та реалізації стратегічного плану розвитку підприємства сфери послуг дають змогу сформулювати викладені нижче висновки.

Загальним нормативно-правовим актом, який регулює ведення бухгалтерського обліку на підприємствах всіх форм господарювання та форм власності, є Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII (оновлений від 24.12.2024 р.) [80]. ПП «PERSONA» дотримується всіх нормативно-правових вимог надання послуг споживачам, а також дотримується внутрішніх стандартів етики спілкування клієнтами.

Відповідно до «Рекомендацій щодо методології стратегічного планування підприємств державного сектору», розроблених Міністерством економіки України, сутність поняття «стратегія» визначається як корпоративний план дій, який повинен включати довгострокові та короткострокові бізнес-цілі, бути побудованим на конкретних конкурентних перевагах та формулювати низку пов'язаних завдань, спрямованих на досягнення встановлених цілей та місії підприємства.

1. За результатом дослідження сутності поняття «стратегія» можна зробити такі висновки: стратегія – це корпоративний план дій, який повинен включати довгострокові та короткострокові бізнес-цілі, бути побудованим на конкретних конкурентних перевагах та формулювати низку пов'язаних завдань, спрямованих на досягнення встановлених цілей та місії підприємства. Згідно методології стратегічного планування, нами було визначено, що чинники, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання поділяють на зовнішні та внутрішні.

2. Для дослідження зовнішніх чинників було обрано PESTEL модель, згідно якої управлінський персонал ПП «PERSONA» може оцінити значний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

3. Після проведення факторного аналізу нами було обрано ключові фактори, що впливають на операційні результати ПП «PERSONA» та його подальший розвиток. Результати аналізу було згруповано відповідно до SWOT-моделі (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози).

Автором дипломної роботи доведено, що підприємству б'юті-сфери з надання послуг адаптивне стратегічне планування є інструментом ефективного управління, а також шляхом до довгострокової стабільності та зростання.

У нашому корпоративному стратегічному плануванні ми визначили такі ключові проблеми, що перешкоджають ефективному плануванню: відсутність зосередженості на інноваціях, відсутність планів розширення, відсутність системного підходу, нехтування сучасними технологіями, недостатня якість управлінської команди, мікроменеджмент, застаріла фізична та технологічна інфраструктура, нестабільне зовнішнє середовище, повільне прийняття рішень та невідповідність між стратегічним та оперативним управлінням. Таким чином, ці проблеми негативно вплинули на діяльність салону краси.

4. Згідно даних аналізу фінансової звітності за 2021-2024 рр. було досліджено вплив кризових явищ пандемії та військового стану на діяльність ПП «PERSONA». Протягом 2022-2023 рр. спостерігалось різке падіння доходу, як результат початку військових дій, у 2024 р. спостерігається ріст доходу відносно 2022 р., проте залучення нових клієнтів та введення нових процедур на ринок послуг не відбувалося. ПП «PERSONA» веде діяльність за умов відсутності чітко встановленого стратегічного планування за рахунок малої кількості працівників та послуг.

5. ПП «PERSONA» має потенціал до розвитку, проте ризикує втратити конкурентоспроможність за рахунок відсутності чітко встановлених правил управлінського коригування діяльності в умовах кризових явищ.

6. У висновку необхідно додати, що на даний момент на ПП «PERSONA» майже відсутній процес моніторингу та оцінювання ефективності реалізації діючого стратегічного плану підприємства. Моніторинг має формальний характер та не затверджений директором

підприємства у вигляді чіткого плану дій. Тому рекомендацією в подальшій діяльності для підприємства буде враховувати структуру моніторингу.

7. Робота підприємства має як свої плюси, так і мінуси. По-перше, варто сказати про організаційну структуру. Наразі всі питання вирішує керівник, що забирає багато часу та сил.

8. Так як ПП «PERSONA» не збирається залишатися на місці, а хоче рости і розвиватися, то природно, кількість управлінських та організаційних питань незабаром збільшиться, що призведе до ще більшого навантаження на керівника.

По-друге, необхідно раз на період проводити загальні збори. Це допоможе у згуртуванні колективу та у вирішенні нагальних проблем фірми.

По-третє, усі проблеми організації з відтоками коштів, із втратою клієнтів та багатьом іншим вирішить CRM-система KeyCRM. Вона допомагатиме керівнику розуміти, що саме відбувається у стінах його підприємства. Адже він не може бути у всіх точках одночасно і стежити за всіма співробітниками разом. Так само ця система буде чудовим помічником і працівникам у процесі їхньої роботи. В результаті впровадження CRM-системи було вирішено низку поставлених завдань:

- виділення ключових клієнтів та зосередження зусиль на роботі з ними;
- надання додаткового сервісу для клієнтів (інформування про нові продукти, акції, консультації, «передбачаючи бажання Клієнта» тощо);
- збільшення обсягів продажу (повторні продажі, допродажу супутніх послуг, перехресні продажі, збільшення продажів за рахунок частки конкурентів);
- відмова від розширення штату. Значне підвищення ефективності роботи працівників. Скорочення втрат часу на рутинних операціях. Посилення контролю за діяльністю;
- прискорення основних бізнес-процесів;
- можливість аналізу історії роботи з клієнтами та планування фактів взаємодії.

Для наочності у розділі 3 наведено табл 3.10, де розглянуто основні ризики ПП «PERSONA», що знижуються під час використання CRM-системи та як вони були вирішені з появою CRM-системи KeyCRM.

Також нижче наведено порівняння змін удосконалення діяльності після реалізації KeyCRM-системи на ПП «PERSONA»:

- майстри ведуть записи про клієнтів індивідуально, у записниках або листування соціальними мережами, що зберігається лише у власника соціальної мережі, недоступне керівництву. Важливі повідомлення можуть зникнути або видалятися, неможливо відновити історію роботи з клієнтом;

З CRM-системою KeyCRM: всі дані про клієнтів та угоди зберігаються в одній захищеній базі даних з доступом, що розділяється: співробітники мають доступ до інформації відповідно до своєї ролі та повноважень. Зменшується ймовірність спотворення та фальсифікації даних про наданням послуги та відгуки клієнтів.

- при звільненні майстри забирають постійних клієнтів із собою, не залишаючи докладної інформації про клієнта та його особливості;

З CRM-системою KeyCRM: Підприємство не втрачає клієнта при звільненні майстра – вся інформація про клієнта та угоди зберігається.

- майстри нерідко забувають передзвонити клієнту або надіслати необхідну інформацію, не борються за кожну можливу послугу, а вибирають ті, хто приносить велику вигоду саме їм, а не ПП «PERSONA». Помилки в роботі виправдовують великим завантаженням;

З CRM-системою KeyCRM: з'являється можливість автоматизувати рутинні операції: телефонні переговори з клієнтом, розсилку повідомлень та електронних листів, роздруківку наклейок на листи тощо. Система допомагає дотримуватись регламенту роботи з клієнтами прозоро.

- керівництво підприємства залежить від майстрів, не може будувати прогнози, не володіє інформацією про причини зростання та падіння рівня наданих послуг. За відсутності майстра на робочому місці (відрадження,

хвороба, відпустка) отримати інформацію про клієнта та записи з ним неможливо, і записи зриваються.

З CRM-системою KeyCRM: система дозволяє враховувати індивідуальні особливості, переваги клієнта, його значущість для ПП «PERSONA». Чітко видно, як здійснювалося надання послуг (дата, час, термін, відгук та можливі наслідки). Кожен клієнт взаємодіє з майстром, який несе персональну відповідальність за результати продажів, водночас керівництво будь-якої хвилини може ознайомитися зі станом справ.

Отже, ми розглянули основні ризики ПП «PERSONA», що знижуються під час використання CRM-систем а також складність впровадження нових CRM-рішень.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження ПП «PERSONA», нами визначено теоретичну значимість стратегічного планування в процесі управління підприємством; проведено аналіз операційної діяльності підприємства та сформовано висновки щодо його фінансово-економічних показників; визначено основні фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; проаналізовано основні проблеми стратегічного планування; відображено напрями удосконалення стратегічного планування із урахуванням сучасних умов ринку послуг в Україні; наведено приклад практичних рішень щодо удосконалення стратегічного планування та відображення їхнього впливу в подальшому на діяльність ПП «PERSONA».

9. У плани на п'ять років входить зміна управлінської системи, відкриття додаткових студій у Запоріжжі, а також у сусідніх містах, запуск виробництва власних фарб для брів та упаковка франшизи.

Також планується співпраця з іншими підприємствами, студентськими організаціями, планується влаштування благодійних вечорів, майстер-класів та фото днів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. 2023. Vol. 11, №3. 197 p.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Pearson Education. 2024. Vol. 13, №2. 116 p.
3. Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases. McGraw-Hill Education. 2024. Vol. 13, №3. 108 p.
4. David F. R., David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson Education Limited. 2023. Vol. 11, №2. 160 p.
5. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Business. 2024. Vol. 13, №3. 132 p.
6. Бланк І. О. Стратегічне управління підприємством. Київ : Ніка-Центр, 2024. 720 с.
7. . Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2023. 360 с.
8. Наливайко А. Теорія стратегії підприємства. Київ : КНЕУ, 2023. 227 с.
9. Дикань Л. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 288 с.
10. Ястремська О. М. Стратегічне управління діяльністю підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. 391 с.
11. Старостіна А. О. Маркетинг і стратегічне управління підприємством. Київ : Ліра-К, 2024. 312 с.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 699 с.
13. Василенко Л. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Запоріжжя : КПУ, 2024. 284 с.

14. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 612 с.
15. Кузьмін. О. Є. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2024. 472 с.
16. Андрійчук В. Г. Стратегічне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 22.
17. Бойко О. В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 178. С.49.
18. Василенко Л. М. Інноваційні методи управління підприємствами малого бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 93.
19. Гончаренко Т. І. Управління ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
20. Данилюк Н. С. Організаційні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2022. № 2. С. 108.
21. Єрмакова А. В. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 75. С. 64.
22. Жуковська І. П. Маркетингові стратегії розвитку малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 64. С. 118.
23. Захарченко Р. М. Управління персоналом у системі стратегічного менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 4. С. 79.
24. Іванова М. О. Роль цифрових технологій у розвитку підприємств сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua>.
25. Карпенко В. І. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.
26. Коваль Л. Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємств малого бізнесу. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 101.

27. Литвиненко С. А. Особливості стратегічного планування в умовах кризи. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2022. Т. 27. № 5. С. 63–69.
28. Мельник О. В. Інноваційні підходи до управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 160.
29. Нестеренко К. Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 36. С. 86.
30. 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>.
31. Петренко Д. І. Управління підприємствами сфери послуг в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 14. С. 77–83.
32. Романюк В. Л. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2022. № 1. С. 45.
33. Савченко О. П. Управління бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 148.
34. Ткаченко Ю. В. Розвиток підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. –2022. Вип. 41. С. 45.
35. Федоренко Н. А. Конкурентна стратегія підприємства на ринку послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 77. С. 94.
36. Харченко І. В. Управління підприємствами малого бізнесу в кризових умовах. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 1. С. 126.
37. Цимбалюк О. М. Маркетингові комунікації в цифровому середовищі. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 68. С. 103.
38. 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.
39. Рассадникова С. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста*. 2024. DOI: 10.32782/city-development.2024.4-9.

40. 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.
41. 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.
42. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю. 2024. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4.
43. Червона О. Ю., Гопка А. С. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. 2024. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-4-15.
44. Павліковський А. К. та ін. Місце і роль стратегічного аналізу в управлінських процедурах стратегічного менеджменту. 2024. DOI: 10.33099/2618-1614-2024-26-3-29-36.
45. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. 2022. DOI: 10.15802/rtem2022/277124.
46. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. 2020. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.14.
47. Taranych A., Tytarenko O., Taranych O. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. 2020. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.1.9.
48. 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>.
49. 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>.
50. Шитікова Л.В., Головатенко С.С., Головатенко О.С. Моделювання перспективного розвитку системи управління підприємства. *Управління*

змiнами та iнновацiї. 2023. URL:
<https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/92>.

51. Морозова Г. В. Особливості функціонування малого бізнесу в умовах війни. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 86.

52. Нагорна А. С. Управління конкурентоспроможністю б'юти-підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 5. С. 117–123.

53. Офіційний сайт ПП «PERSONA». URL:
<https://www.persona.zp.ua/>. (дата звернення 27.05.2026).

54. Паламарчук С. В. Методи аналізу ринку послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 82. С. 70.

55. Руденко В. М. SWOT-аналіз у стратегічному управлінні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 96.

56. Сидоренко Л. Г. Формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2023. № 4. С. 137.

57. Терещенко Н. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 61.

58. Устименко М. П. Розвиток сфери послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. С. 123.

59. Фролова К. О. Цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 111.

60. Хоменко Д. І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 80.

61. Черненко О. В. Особливості управління підприємствами малого бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 1. С. 94.

62. Шаповал І. М. Роль інновацій у розвитку підприємств сфери послуг. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 72.

63. Яременко П. В. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Економічний форум*. 2024. № 1. С. 123.

64. Антонюк Л. С. Стратегічний менеджмент підприємств малого бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 104.

65. Бондаренко Т. М. Аналіз конкурентного середовища підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 52. С 145.
66. Власенко О. І. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 89. С. 108.
67. Гнатюк І. В. Інноваційні підходи до стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 2. С. 83.
68. Денисенко П. О. Формування системи управління якістю послуг. *Економічний простір*. 2024. № 191. С.64.
69. Євтушенко Л. М. Цифровий маркетинг у сфері б'юті-послуг. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 76. С. 97.
70. Журавель Н. П. Управління підприємством у кризових умовах. *Економіка та держава*. 2024. № 5. С.89.
71. Загоруйко В. С. Роль персоналу у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 127.
72. Іващенко М. Ю. Стратегічне планування діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 54.
73. Калашник Т. В. Інструменти SWOT-аналізу в системі управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 90. С. 75.
74. Кириленко О. А. Формування маркетингової політики підприємства. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2024. № 3. С. 105.
75. Іванова О. В. Стратегічне планування розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 4. С. 52.
76. Петренко А. С. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 71.
77. Коваленко М. І. Управління стратегічним розвитком підприємств в умовах нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 189. С. 108.

78. Бондаренко Л. П. Особливості стратегічного планування в умовах воєнної економіки. *Науковий вісник Запорізької політехніки*. 2024. № 1. С. 94.

79. Шевченко Д. М. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами сфери послуг. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2025. № 3. С. 124.

80. Про захист прав споживачів: Закон від 12.05.1991 р. №1023-XII. (Дата оновлення: 24.12.2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>. (дата звернення 14.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Крок 1 Стратегічні питання	Завдання: Спільно проаналізувати та узагальнити висновки. Відповідальні: фасилітатори, аналітики даних. Термін: 4-6 тижнів.
Крок 2 Сканування середовища	Завдання: Виконати ретельний аналіз зовнішнього середовища. Відповідальні: команда зовнішніх зв'язків, аналітики маркетингових досліджень Термін: 2-4 тижні.
Крок 3 Конкурентний аналіз	Завдання: Оцінити конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони та позиціонування на ринку. Відповідальні: команда конкурентної розвідки, маркетингові аналітики. Термін: 3-6 тижнів.
Крок 4 Зазначте можливості та ризики	Завдання: Зібрати початкові висновки у вичерпний звіт. Відповідальні: команда стратегії, Група підготовки звітів Термін: 1-2 тижні.
Крок 5 Зазначте сильні та слабкі сторони	Завдання: Визначити ключові проблеми та можливості, з якими стикається підприємство. Відповідальні: стратегічна команда, керівники відділів. Термін: триває протягом усієї фази.
Крок 6 Сегментуйте клієнтів	Завдання: Оцінка та класифікація сегментів клієнтів на основі демографічних показників, поведінки та потреб. Відповідальні: відділ маркетингу, аналітики управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Термін: 2-4 тижні.
Крок 7 Розробіть свій SWOT	Завдання: Визначити внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози. Відповідальні: міжфункціональна група аналізу SWOT Термін: 2-3 тижні.

Рис А. Етапи процесу стратегічного планування

ДОДАТОК Б

Логотип «PERSONA»



Основна сторінка в Instagram б'юті-салону «PERSONA»



ДОДАТОК В

Таблиця

**Приклади застосування інструментів комплексу стратегічних
комунікацій у компаніях, що надають б'юті-послуги**

Інструмент	Приклади використання
1	2
1.Програми лояльності, системи залучення та заохочення клієнтів	1. Накопичувальна система знижок. 2. «Кешбек» за оплачені послуги у салоні/накопичення балів за оплату. 3. Постійна знижка за оплату послуг (видається під час оплати послуг від конкретної суми). 4. «Кожна п'ята послуга зі знижкою -50%». 5. Знижки іменинникам, студентам, нареченим, за перше відвідування, знайомство з майстром, на честь офіційних свят. 6. Знижка за відкриття та поповнення депозитного рахунку на певну суму.
2.Створення партнерських програм.	Об'єднання можливе з іншими представниками б'юті-індустрії: – nail-майстри; – lash-майстри; – brow-майстри; – майстри депіляції/епіляції; – візажисти; – косметологи; – перукарі; – масажисти; – перукарі; – стилісти тощо. Або з представниками інших сфер: – флористи; – кондитери; – сфера дошкільної та додаткової освіти; – фотографи; – handmade-майстри та рукоділля; – психологи; – сфера комунального харчування тощо. Типи об'єднань: 1) надання взаємних знижок клієнтам однієї компанії від іншої через промокоди; 2) проведення спільних заходів для спільної цільової аудиторії, спонсорства та ведення діяльності; 3) реалізація продукту однієї компанії біля іншої; 4) спільні рекламні матеріали; 5) створення загального товару.

Продовження ДОДАТКУ В

1	2
3. Канали зв'язку	1. Офіційний сайт. 2. Аккаунти у соціальних мережах Instagram, Facebook, Tik-tok. 3. Номер телефону адміністраторів, директора. 4. Месенджери WhatsApp, Telegram, Viber, FB Massager та ін. 5. Електронна пошта.
4. Реклама	Залежно від бюджету: – зовнішня реклама; – реклама на телебаченні/радіо; – реклама у друкованих виданнях; – контекстна реклама; – таргетована реклама; – реклама на фізичних та електронних носіях.
5. Трансляція принципів та бачення цільовим аудиторіям, розвиток бренду, підвищення лояльності	1. Створення елементів бренду: назва, логотип, фірмові кольори, шрифт. 2. Трансляція наявними каналами зв'язку своїх принципів роботи. Такими принципами можуть бути: – безпека послуг; – якість матеріалів та обладнання; – професіоналізм майстрів; – рівень обслуговування; – наявність додаткових зручностей; – наявність нормативних документів (ліцензії, дозволи) 3. Звернення до лідерів думок та комунікації зі ЗМІ, лояльною аудиторією. 4. Наявність позитивних відгуків у відкритому доступі. 5. Гарантія за послуги. 6. Розвиток власного бренду, сторітлінг.
6. Корпоративна соціальна відповідальність	1. Спонсорство соціально значимих заходів (спортивні, культурні заходи) 2. Фінансова підтримка нужденним людям/організаціям (благодійний фонд, збирання коштів) 3. Проведення власних суспільно-корисних заходів (прибирання територій, спортивні заходи, конкурси, розіграші).
7. Event-маркетинг	1. Організація подій для інвесторів, публікація фінансових звітів та нормативних документів, а також обробка запитів інвесторів, аналітиків, засобів масової інформації та скарг. 2. Подання бренду уряду у контексті корпоративної соціальної відповідальності, сумлінної конкуренції, захисту споживачів та охорони праці. 3. Внутрішні відносини. Консультування співробітників організації щодо політики, відповідальності організації та їх власної. Співпраця з працівниками під час запуску продуктів та заходів. Навчання та підвищення кваліфікації майстрів. 4. Відвідування особистих, корпоративних та галузевих заходів, виставок, конференцій, що проводяться в рамках б'юті-сфери. 5. Заходи для клієнтів: дні народження компанії, фото-дні, майстер-класи.

Продовження ДОДАТКУ В

1	2
8. Відносини зі ЗМІ	1. Моніторинг ЗМІ. 2. Прес-релізи. 3. Запрошення ЗМІ, виступи як експерта, лідера думок.
9. Соціальні мережі	1. Трансляція місії та принципів компанії. 2. Демонстрації результатів своїх послуг, їхньої якості. 3. Обмін новинами та думками, збір зворотного зв'язку. 4. Робота на впізнаваність та репутацію бренду за допомогою візуального контенту. 5. Запуск таргетованої та контекстної реклами в соціальних мережах.