

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг  
(на прикладі ПП Перукарня «Марічка», м. Хмельницький)


Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент  
Код і найменування

Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр КвРМН.021045.01.00.ПЗ


Виконав студент 4 курсу групи МН-21-1  Дмитро ЛУЧКЕВИЧ  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екоп.наук, доцент  Наталія КАРВАЦКА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  Олена КОСПЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

 Ніла ТЮРИНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

10 06 2025р.

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування


Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма ОПП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 

Н. Тимошенко

03.02.2025р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Лучкевича Дмитра Володимировича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг (на прикладі ПП Перукарня «Марічка», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 07 02 2025 р. № 23 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 06 2025 р.

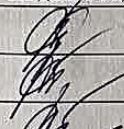



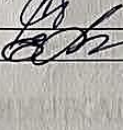

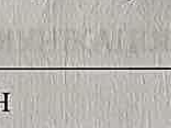

3. Вихідні дані до роботи: науково-методичні праці за темою управління конкурентоспроможністю, репутацією, іміджем, клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг, інформація про діяльність ПП Перукарня «Марічка», фінансова звітність за 2021-2024 рр., інформація мережі інтернет тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. 2. Аналіз ефективності діяльності ПП Перукарня «Марічка». 3. Оцінка та напрями удосконалення управління конкурентоспроможності ПП Перукарня «Марічка».

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Рисунок – Специфічні характеристики послуг, що впливають на управління конкурентоспроможністю; 2. Рисунок – Процес управління конкурентоспроможністю підприємства. 3. Рисунок – Схема узагальненої моделі механізму управління іміджем підприємства сфери послуг. 4. Таблиця - Інструменти цифрового маркетингу. 5. Таблиця - Основні техніко-економічні показники діяльності ПП Перукарня

«Марічка». 6. Таблиця – Порівняльний аналітичний баланс ПП Перукарня «Марічка». 7. Таблиця - Аналіз конкурентів Перукарні «Марічка». 8. Таблиця - SWOT-аналіз ПП Перукарня «Марічка». 9. Таблиця - Оцінка іміджу та репутації ПП Перукарня «Марічка» за групами стейкхолдерів. 10. Таблиця - Рекомендації підвищення конкурентоспроможності та розвитку Перукарні в умовах обмежених ресурсів

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

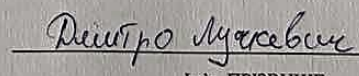
7. Дата видачі завдання 10.02

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	лютий 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, збір необхідної інформації до обраної теми	березень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	березень 2025	
6.	Виконання першого розділу	квітень 2025	
7.	Виконання другого розділу	травень 2025	
8.	Виконання третього розділу	травень 2025	
9.	Написання висновків	червень 2025	
10.	Здача роботи науковому керівнику	червень 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень 2025	
14.	Перевірка роботи на наявність ознак академічного плагіату	червень 2025	
15.	Одержання рішення експертної комісії кафедри про допуск кваліфікаційної роботи до захисту	червень 2025	
16.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	
17.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	
18.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025	

Студент

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Лучкевич Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг (на прикладі ПП Перукарня «Марічка», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Кваліфікаційна робота бакалавра: 51 с., 8 рисунків, 8 таблиць, 26 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІМІДЖ, КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД, КОМУНІКАЦІЯ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ.

Досліджено сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг; визначено важливість формування іміджу та репутації підприємств сфери послуг задля формування довіри споживачів, посилення конкурентних переваг; розглянуто цифровий маркетинг як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємств сфери послуг.

Наведено характеристику функціонування підприємства та виконано оцінку техніко-економічних показників діяльності ПП Перукарня «Марічка», аналіз фінансового стану приватного підприємства та середовища функціонування перукарні «Марічка».

Виконано оцінку іміджу та репутації ПП Перукарня «Марічка» за групами основних стейкхолдерів. Наведено рекомендації підвищення конкурентоспроможності та розвитку бізнесу в умовах обмежених ресурсів.

04 червня 2025



Дмитро ЛУЧКЕВИЧ

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.	8
1.1 Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг.....	8
1.2 Управління іміджем та репутацією підприємств сфери послуг задля формування довіри споживачів, посилення конкурентних переваг.....	14
1.3 Цифровий маркетинг як інструмент забезпечення конкурентних позицій.....	17
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП ПЕРУКАРНЯ «МАРІЧКА».....	23
2.1 Характеристика підприємства та оцінка техніко-економічних показників діяльності ПП Перукарня «Марічка».....	23
2.2 Аналіз фінансового стану приватного підприємства.....	27
2.3 Аналіз середовища функціонування перукарні «Марічка».....	30
3 ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП ПЕРУКАРНЯ «МАРІЧКА».....	36
3.1 Оцінювання іміджу та репутації підприємства за групами основних стейкхолдерів.....	36
3.2 Рекомендації підвищення конкурентоспроможності та розвитку бізнесу в умовах обмежених ресурсів.....	40
ВИСНОВКИ.....	45
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

Актуальність дослідження полягає у тому, що конкурентоспроможність підприємств сфери послуг має свою специфіку і визначається комплексом факторів, серед яких ключовими є якість обслуговування, клієнтоорієнтованість, сприйняття процесу та результату клієнтом. Послуги є товаром, якому притаманні нематеріальність, невіддільність від виробника, непостійність якості і суб'єктивізм сприйняття. Це вимагає адаптації традиційних методів управління конкурентоспроможністю та активному поєднанні маркетингових, технологічних та організаційних інструментів задля забезпечення ефективності.

Стратегічними активами, що прямо впливають на рівень довіри споживачів послуг і здатність підприємства створювати сталу конкурентну перевагу є імідж та репутація. Це передбачає не лише комунікаційну активність, але й глибоку внутрішню роботу: розвиток корпоративної культури, забезпечення стабільної якості сервісу, впровадження стандартів етичної поведінки.

Особливість послуг як економічної категорії (їх невідчутність, одночасність виробництва і споживання, а також високий рівень персоналізації) робить цифрові канали ідеальним засобом для комунікації зі споживачем, управління репутацією та просування цінності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності та особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності ПП Перукарні «Марічка».

Завданнями роботи було:

- теоретичні дослідження управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг;

- визначення важливості управління іміджем та репутацією підприємств сфери послуг задля формування довіри споживачів, посилення конкурентних переваг;

- теоретичний аналіз інструментів цифрового маркетингу задля забезпечення конкурентних позицій;

- виконання аналізу ефективності діяльності, фінансового стану підприємства, середовища функціонування ПП Перукарня «Марічка»;

- оцінювання іміджу та репутації підприємства за групами основних стейкхолдерів:

- наведення рекомендацій підвищення конкурентоспроможності та розвитку бізнесу в умовах обмежених ресурсів.

Предметом кваліфікаційної роботи є процеси формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг.

Об'єктом - діяльність ПП Перукарня «Марічка», комплекс факторів та інструментів підвищення конкурентоспроможності перукарні.

При підготовці кваліфікаційної роботи були використанні методи аналізу, синтезу для виконання теоретичних досліджень сутності та особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг; економічного та управлінського аналізу для оцінювання ефективності діяльності, фінансового стану підприємства, середовища функціонування ПП Перукарня «Марічка», іміджу та репутації підприємства за групами основних стейкхолдерів; логічні методи для формування рекомендацій підвищення конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

## 1.1 Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг

У сучасних умовах інтенсифікації та цифровізації бізнесу конкурентоспроможність підприємств стає ключовим фактором їхнього довгострокового розвитку.

Питання конкурентоспроможності займають важливе місце у працях дослідників. Зокрема, Добрянська Н.А., Варгатюк М.О. розглядають основні категорії теорії конкуренції, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Автори визначають важливі чинники при формуванні конкурентної стратегії підприємства [5]. Касич А.О., Глущенко Д.О. обґрунтовують застосування системного, процесного та ситуаційного підходів до управління конкурентоспроможністю, визначаючи мету управління конкурентоспроможністю як «формування набору інструментів та механізмів, реалізація яких ... дасть можливість розвивати усі складові ресурсного потенціалу, ... забезпечить ефективну діяльність та стійкий розвиток...» [6, с. 66].

Конкурентоспроможність підприємства є його здатністю ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільні переваги над конкурентами за рахунок оптимального використання ресурсів, інноваційного потенціалу та задоволення потреб споживачів. Касич А.О. як конкурентні переваги визначає: технологічні, виробничі, збутові, маркетингові, професійні [6, с. 67].

Відмінність послуг від матеріальних товарів обумовлює специфіку управління їхньою конкурентоспроможністю, що потребує комплексного підходу, який поєднує маркетингові, організаційні та інноваційні стратегії.

Розглянемо теоретичні засади та практичні інструменти підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у сфері послуг. Особливості функціонування підприємств сфери послуг на думку Осипенко С.М. та ін [12, с. 245] пов'язані з «мінливістю попиту на послуги, відносною доступністю з фінансової та організаційно-технологічної сторін створення такого бізнесу».

У сфері послуг конкурентоспроможність має певні особливості (рис.1.1): Суб'єктивність оцінювання – через нематеріальний характер послуг їхня якість оцінюється клієнтами на основі особистого досвіду.

Нематеріальність – відсутність чітких форм і критеріїв результату, конкурентоспроможність залежить від сприйняття клієнтами (імідж, репутація, емоційний вплив).

Взаємозв'язок із споживачем – процес надання послуги часто передбачає пряму взаємодію, що підвищує значення якості обслуговування.

Нестабільність якості – через залежність від людського фактора та зовнішніх умов.

Неможливість зберігання та транспортування – що вимагає гнучкості в управлінні попитом та пропозицією.



Рисунок 1.1 – Специфічні характеристики послуг, що впливають на управління конкурентоспроможністю

Джерело: створено автором за допомогою Napkin.ai на основі власних висновків

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку Касич А.О., є «сукупністю організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі» [6, с. 66-67]. Осипенко С.М та ін. визначають конкурентоспроможність як «скоординовану за часом, у просторі та по виконавцях системну сукупність заходів, дій з метою забезпечення її потрібного рівня відповідно до цілей підприємства».

На думку авторів, управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності, спрямований на забезпечення стійких переваг над конкурентами за рахунок ефективного використання ресурсів, підвищення якості послуг, інноваційного розвитку та задоволення потреб клієнтів.

Процес управління конкурентоспроможністю наведено на рис. 1.2. На основі поданої схеми можна виокремити вісім послідовних етапів оцінювання та підвищення конкурентоспроможності:

1. Формування факторів, що визначають конкурентоспроможність. На цьому етапі здійснюється ідентифікація та систематизація ключових чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства (товару, послуги тощо). Враховуються як зовнішні (ринкові, макроекономічні), так і внутрішні (виробничі, управлінські) фактори.

2. Обґрунтування показника конкурентоспроможності та моделі його оцінювання. Визначається доцільний інтегральний показник, що дозволяє здійснювати кількісну оцінку конкурентоспроможності. Формується відповідна методика або модель оцінювання, яка забезпечує об'єктивність та достовірність результатів.

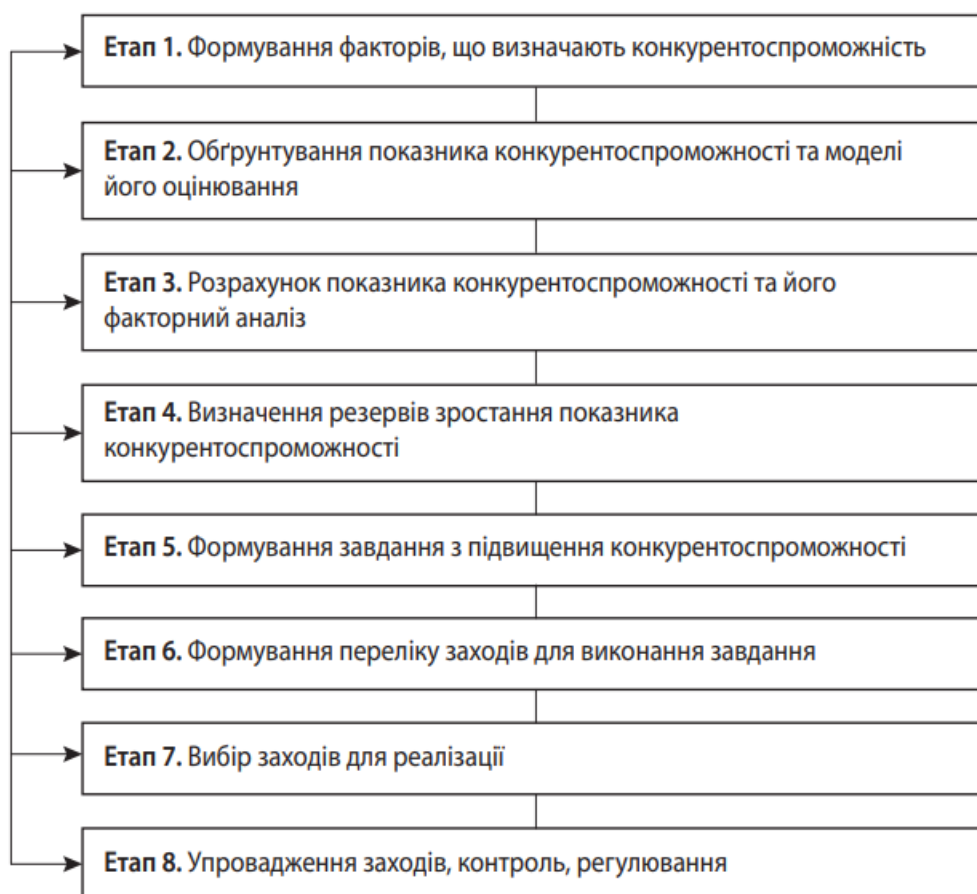


Рисунок 1.2 – Процес управління конкурентоспроможністю підприємства  
[12, с. 246]

3. Розрахунок показника конкурентоспроможності та його факторний аналіз. На основі обраної моделі здійснюється безпосередній розрахунок рівня конкурентоспроможності. Паралельно виконується факторний аналіз для виявлення найбільш впливових складових, які формують значення показника.

4. Визначення резервів зростання показника конкурентоспроможності. Метою цього етапу є виявлення внутрішніх та зовнішніх можливостей для покращення окремих компонентів конкурентоспроможності, що сприятиме загальному зростанню її рівня.

5. Формування завдань з підвищення конкурентоспроможності. Визначаються конкретні цілі та задачі, спрямовані на усунення виявлених проблем і використання наявних резервів. Завдання формулюються з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку об'єкта.

6. Формування переліку заходів для виконання завдань. Розробляється комплекс практичних дій та інструментів, спрямованих на реалізацію визначених завдань. Заходи повинні бути обґрунтованими, реалістичними та ресурсно забезпеченими.

7. Вибір заходів для реалізації. Із сформованого списку обираються найбільш ефективні заходи, які мають максимальний вплив на підвищення конкурентоспроможності при мінімальних витратах ресурсів.

8. Упровадження заходів, контроль, регулювання. Реалізуються обрані заходи, здійснюється моніторинг їх виконання та досягання запланованих результатів. За потреби проводиться коригування дій та оперативне регулювання процесів.

Управління конкурентоспроможністю у сфері послуг має ряд специфічних особливостей, які зумовлені природою самої послуги як економічної категорії. Відмінність послуг від матеріальних товарів, як зазначалось, полягає у їх невідчутності, невіддільності від джерела надання, змінності якості та неможливості накопичення. Ці характеристики значною мірою визначають специфіку підходів до управління конкурентоспроможністю у цій сфері, зокрема:

- Орієнтація на якість обслуговування та клієнтський досвід. У сфері послуг головним чинником конкурентоспроможності є якість надання послуги, що часто сприймається суб'єктивно та залежить від очікувань споживача. Тому особлива увага приділяється забезпеченню високого рівня сервісу, професіоналізму персоналу, оперативності обслуговування, емоційному комфорту клієнта;

- Імідж. Його вплив особливо помітний через інтенсивну взаємодію з клієнтами, високий рівень суб'єктивного сприйняття та значну роль довіри у процесі вибору постачальника послуги. Позитивний імідж знижує бар'єри при прийнятті рішення, тоді як негативний – може повністю виключити компанію з числа потенційних виборів. Послуга, на відміну від товару, часто не може бути перевірена до моменту її споживання. Тому клієнти значною мірою

орієнтуються на імідж, що виступає як гарантія якості. Відомий бренд з хорошою репутацією сприймається як надійний і безпечний вибір;

- Неможливість стандартизації на високому рівні. Через тісну взаємодію з клієнтом та залежність результату від персоналу, управління конкурентоспроможністю у сфері послуг потребує гнучкості та адаптивності. Водночас важливо досягати максимальної уніфікації процесів без втрати індивідуального підходу;

- Високий рівень персоналізації. Конкурентоспроможність послуги значною мірою формується здатністю адаптувати її до конкретного клієнта, враховуючи його потреби, запити та очікування. Тому важливо розвивати системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також використовувати дані аналітики для формування індивідуальних пропозицій;

- Визначальна роль людського капіталу. Персонал у сфері послуг є основним носієм цінності та конкурентної переваги. Тому управління конкурентоспроможністю потребує ефективної політики кадрового менеджменту, включаючи навчання, мотивацію, розвиток корпоративної культури та підтримку внутрішнього сервісу;

- Обмеженість у масштабуванні завдяки залежності від конкретного географічного місця та фізичної присутності. Також важливо враховувати локальні особливості попиту та культурні відмінності.

- Інноваційність та цифрова трансформація. Сучасна конкуренція у сфері послуг часто зумовлена впровадженням цифрових рішень: онлайн-платформ, мобільних додатків, автоматизованих систем бронювання тощо.

Отже, управління конкурентоспроможністю у сфері послуг базується на інтеграції стратегічного планування, управління якістю, клієнтоорієнтованості та інноваційності, з урахуванням динамічного характеру взаємодії зі споживачем.

## 1.2 Управління іміджем та репутацією підприємств сфери послуг задля формування довіри споживачів, посилення конкурентних переваг

У сучасній економіці знань, де інформаційна відкритість та стрімка цифровізація зумовлюють нові правила конкуренції, управління іміджем та репутацією підприємств набуває особливої актуальності. Це твердження є особливо актуальним для сфери послуг, де вирішальну роль відіграє не стільки матеріальний носій цінності, скільки якість взаємодії з клієнтом, його емоційне сприйняття і довіра до постачальника послуги. Саме тому репутація та імідж стають не лише атрибутами ринкової присутності, а й ключовими джерелами довгострокових конкурентних переваг.

Імідж підприємства – це цілісне уявлення, що формується у свідомості споживачів на основі як безпосереднього досвіду, так і інформаційного фону. У сфері послуг, де послуга, як правило, є невідчутною, а її якість важко оцінити до моменту споживання, імідж виконує роль сигнального маркера надійності. Позитивний імідж підприємства дає змогу створити сприятливий образ підприємства у конкурентному середовищі, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню конкурентних переваг [2, с. 81]. Він дозволяє клієнтам зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю, і приймати рішення на основі довіри. З цієї причини підприємства послуг інвестують значні ресурси у брендинг, візуальну ідентичність, комунікаційні кампанії, які мають на меті формування позитивного образу компанії в очах цільової аудиторії.

На відміну від іміджу, який може бути сформований штучно, репутація є результатом тривалого досвіду взаємодії з клієнтами, партнерами та суспільством загалом. Вона формується на основі реальної поведінки підприємства – якості послуг, етичності ведення бізнесу, соціальної відповідальності, прозорості у комунікаціях. Для підприємств сфери послуг, де споживач безпосередньо контактує з персоналом, важливо забезпечити

узгодженість між заявленими цінностями та фактичною поведінкою. Репутаційні втрати у цій сфері можуть мати масштабний характер через швидке поширення негативної інформації у цифровому середовищі.

Управління іміджем та репутацією має бути інтегрованим елементом загальної стратегії розвитку підприємства. Це передбачає не лише комунікаційну активність, але й глибоку внутрішню роботу: розвиток корпоративної культури, забезпечення стабільної якості сервісу, впровадження стандартів етичної поведінки. Висока репутація і сильний імідж сприяють підвищенню лояльності клієнтів, формуванню стабільного споживчого сегменту, полегшенню виходу на нові ринки та залученню кваліфікованого персоналу. Більше того, у багатьох випадках саме це дозволяє бізнесу витримувати цінову конкуренцію, пропонуючи не найнижчу, але виправдану довірою ціну.

На думку Потій О.О., управління неможливе без вимірювання та оцінки. Автор у роботі «Методичний підхід до оцінки управління репутацією як основи взаємовідносин зі стейкхолдерами ...сфери медичних послуг» визначає п'ять етапів оцінки [17, с.54]:

«1. Визначення груп стейкхолдерів, які мають найбільший вплив на репутацію підприємства.

2. Аналіз існуючих показників та методів оцінки репутації підприємства, обґрунтування переліку показників для включення в інтегральний індекс репутації для кожної групи стейкхолдерів.

3. Обґрунтування складу інтегрального показника оцінки репутації медичних закладів і методів його розрахунку, обчислення та порівняння інтегральних показників для досліджуваних підприємств.

4. Побудова репутаційної матриці.

5. Розробка рекомендацій щодо управління репутацією як основи взаємовідносин зі стейкхолдерами на основі проведеної оцінки».

Узагальнену модель управління іміджем підприємства сфери послуг сформовано Гринько Т.В., Тімар І.В. (рис. 1.3). Зокрема автор визначає як

основну мету – «забезпечення сприятливих економічних та організаційних умов для успішного досягнення цілей управління» [4, с. 87].

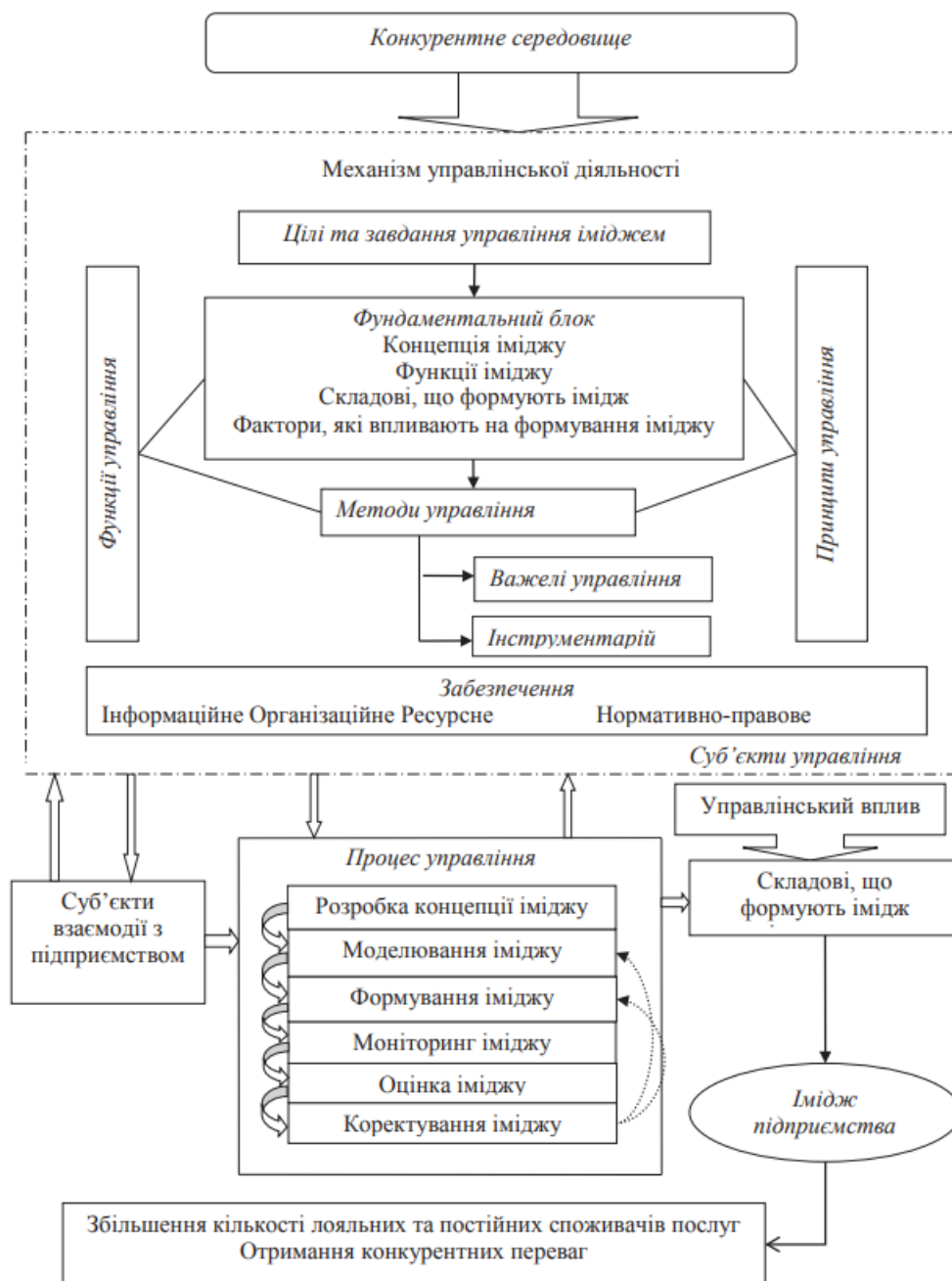


Рисунок 1.3 – Схема узагальненої моделі механізму управління іміджем підприємства сфери послуг [4, с. 88]

Механізм, представлений на рис. 1.3, складається з двох взаємопов'язаних блоків – процесу управління іміджем і управлінської системи. Цільовою спрямованістю є формування та підтримка іміджу, що створює додаткову цінність та конкурентні переваги.

Формування іміджу, на думку Вартанової О.В., відбувається на перетині когнітивного, афективного та інтенціонального вимірів сприйняття іміджу, формуючи стійкий психологічний шаблон для сприйняття іміджу компанії, її персоналу та продукції [2, с.83-84]. Автор зауважує, що патерни психологічного сприйняття важко піддаються коригуванню, тому надзвичайно важливий процес їх формування, особливо стимулів і заходів, які формують позитивні патерни іміджу підприємства сфери послуг. Ці шаблони є результатом емоційного, когнітивного та навмисного сприйняття цільовою групою іміджу сервісного підприємства. Тобто управління іміджем у сфері послуг передбачає формування та реалізацію заходів щодо створення також стійкої когнітивно-психологічної моделі корпоративного іміджу, яка впливає на формування позитивного корпоративного іміджу, удосконалює його, а також запобігає формуванню негативних іміджевих когнітивних моделей.

Ефективне управління корпоративним іміджем потребує застосування відповідних механізмів, а також і науково-методичного обґрунтування. Механізм управління іміджем підприємств сфери послуг доцільно розглядати як самостійну економічну категорію та розуміти як сукупність цілей, завдань, методів, важелів, засобів, принципів, функцій та інших взаємопов'язаних елементів, на яких базується процес управління, спрямованих на формування та підтримку іміджу підприємства. Представлення та сприйняття іміджу підприємства суб'єктами дозволить підприємству отримати певні конкурентні переваги та збільшити кількість лояльних і постійних споживачів.

### 1.3 Цифровий маркетинг як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємств сфери послуг

У сучасних умовах цифрової трансформації ринку цифровий маркетинг перетворився на один із ключових інструментів підвищення

конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Особливість послуг як економічної категорії — їх невідчутність, одночасність виробництва і споживання, а також високий рівень персоналізації — робить цифрові канали ідеальним засобом для комунікації зі споживачем, управління репутацією та просування цінності.

#### 1. Персоналізована взаємодія з клієнтом.

На думку Васюткіної Н.В. побудова ефективної системи управління комплексом маркетингу підприємства сфери послуг «можлива за допомогою суб'єкта цього процесу – персоналу та виконавця послуги» [3, с.98]. Цифровий маркетинг забезпечує можливість адресної комунікації через електронну пошту, месенджери, соціальні мережі та push-повідомлення. Збір і обробка даних про уподобання клієнтів дає змогу створювати персоналізовані пропозиції, які підвищують рівень задоволеності й лояльності, а отже — зміцнюють конкурентну позицію.

#### 2. Розширення ринкової присутності.

За допомогою SEO, контекстної реклами та присутності в Google Мій Бізнес підприємства можуть охоплювати як локальну, так і регіональну аудиторію, не обмежуючись фізичним розташуванням. Це особливо важливо для малого бізнесу у сфері послуг, де конкуренція відбувається переважно на рівні мікрорайонів чи міст.

#### 3. Управління іміджем та репутацією.

Соціальні мережі, рейтинги, відгуки та онлайн-форуми дозволяють не лише поширювати позитивну інформацію про послуги, а й оперативно реагувати на зауваження клієнтів. Активна цифрова присутність формує довіру, що є основою конкурентної переваги у сфері, де якість не завжди можна оцінити до моменту споживання.

#### 4. Аналітика та оптимізація.

Цифрові інструменти дозволяють в режимі реального часу аналізувати ефективність маркетингових кампаній, визначати ключові показники (KPI),

відстежувати поведінку клієнтів. Це забезпечує гнучкість, адаптивність стратегії та ефективне використання ресурсів.

#### 5. Інтеграція з CRM-системами.

Поєднання цифрового маркетингу з системами управління взаєминами з клієнтами (CRM) дозволяє створити єдину екосистему обслуговування, де враховуються попередні візити, уподобання та зворотний зв'язок. Такий підхід значно підвищує конкурентоспроможність за рахунок якіснішого сервісу.

У таблиці 1.1 представлено основні інструменти цифрового маркетингу [11; 23-25]. Розглянемо кожен з представлених більш детально.

1. Пошуковий маркетинг (SEM). Пошуковий маркетинг включає як органічне просування (SEO), так і платну рекламу (Google Ads). SEO (Search Engine Optimization) передбачає оптимізацію сайту для підвищення позицій у результатах пошуку за ключовими запитами. Це дозволяє підприємству бути помітним для потенційних клієнтів, які шукають конкретну послугу. Google Мій Бізнес забезпечує локальну видимість, дозволяючи підприємствам з'являтися у Google Maps і локальному пошуку.

2. Контент-маркетинг. Цей інструмент спрямований на створення та поширення цінного для клієнта контенту: статей, блогів, відео, порад. У сфері послуг контент-маркетинг є ефективним способом демонстрації експертності, побудови довіри та створення освітнього чи розважального середовища навколо бренду.

3. Email-маркетинг. Email-маркетинг дозволяє підтримувати постійну комунікацію з клієнтами шляхом розсилок, повідомлень про акції, персоналізованих привітань. Це ефективний інструмент для стимулювання повторних візитів, підвищення лояльності та інформування про нові послуги.

4. Соціальні мережі (SMM). SMM (Social Media Marketing) охоплює присутність у таких платформах, як Facebook, Instagram, TikTok, YouTube. Через візуальний та інтерактивний контент компанія може створити емоційний зв'язок з аудиторією, підтримувати імідж бренду та отримувати зворотний зв'язок у реальному часі.

Таблиця 1.1 - Інструменти цифрового маркетингу

Група інструментів	Конкретні інструменти	Призначення / ефект
Пошуковий маркетинг (SEM)	- SEO (оптимізація сайту) - Google Ads - Google Мій Бізнес	Підвищення видимості в пошукових системах, залучення локальних і цільових клієнтів
Контент-маркетинг	- Статті - Блоги - Рубрики «Поради» - Інфографіка	Побудова довіри, демонстрація експертності, підвищення залученості
Email-маркетинг	- Розсилки - Привітання - Акції - Персоналізовані повідомлення	Утримання клієнтів, стимулювання повторних покупок, прямий зв'язок
Соціальні мережі (SMM)	- Facebook, Instagram, TikTok, YouTube - Target реклама - Stories, Reels	Підвищення впізнаваності, формування іміджу, взаємодія з аудиторією
Платна реклама (PPC)	- Google Ads - Facebook/Instagram Ads - YouTube Ads	Швидке охоплення цільової аудиторії, просування акцій, товарів і послуг
Інфлюенс-маркетинг	- Блогери - Лідери думок - Колаборації	Побудова довіри через рекомендації, повернення нових клієнтів
Аналітика та трекінг	- Google Analytics - Facebook Pixel - CRM-статистика	Оцінка ефективності, поведінковий аналіз, оптимізація кампаній
Онлайн-платформи та сайти	- Власний сайт - Онлайн-запис - Чат-бот - Відгуки на сайтах	Зручність для клієнта, презентація послуг, покращення доступності
Відеомаркетинг	- YouTube - Відео в Instagram/Facebook - Прямі ефіри	Візуальна демонстрація послуг, залучення уваги, збільшення довіри
Мобільний маркетинг	- SMS-розсилки - Push-сповіщення - Мобільні додатки	Швидкий контакт із клієнтом, нагадування, стимулювання візитів
Репутаційний маркетинг	- Відгуки - Оцінки - Комунікація з негативними коментарями	Формування позитивного іміджу, вплив на рішення про вибір послуги

[11; 23-25]

5. Платна реклама (PPC). Модель оплати за клік (PPC – Pay Per Click) дозволяє швидко охопити цільову аудиторію через рекламу в Google, Facebook або Instagram. Це зручний спосіб просування нових послуг, спеціальних пропозицій або відкриття салону в новому районі.

6. Інфлюенс-маркетинг. Співпраця з блогерами та лідерами думок дозволяє швидко сформувати довіру до бренду через особисті рекомендації. Для підприємств сфери послуг це може бути ефективно в рамках акцій, презентацій або тестування нових послуг.

7. Аналітика та трекінг. Застосування таких інструментів, як Google Analytics, Facebook Pixel або CRM-систем, забезпечує збір даних про поведінку клієнтів, джерела трафіку, ефективність реклами. Це дає змогу оптимізувати кампанії та приймати управлінські рішення на основі доказів.

8. Онлайн-платформи та сайти. Наявність сайту з функцією онлайн-запису, каталогом послуг, відгуками та контактами є базовою вимогою сучасного маркетингу. Зручна платформа підвищує довіру клієнтів, спрощує комунікацію та сприяє зростанню конверсії.

9. Відеомаркетинг. Використання відео в YouTube, Instagram або TikTok дозволяє візуально показати якість послуг, атмосферу закладу та професіоналізм персоналу. Це особливо важливо в естетичних видах послуг, де зовнішній результат є ключовим аргументом.

10. Мобільний маркетинг. SMS-розсилки, push-сповіщення та мобільні додатки дають можливість швидко інформувати клієнтів про новини, нагадування або спеціальні пропозиції. Це особливо актуально для повторного залучення постійних клієнтів.

11. Репутаційний маркетинг. Управління відгуками, рейтингами та репутацією в інтернеті — критично важливий аспект для сервісного бізнесу. Активна робота з коментарями, своєчасна реакція на скарги і публічне обговорення проблем зміцнюють довіру та підвищують шанси вибору закладу серед конкурентів.

Ці інструменти у взаємодії створюють систему маркетингової підтримки, здатну забезпечити стабільну конкурентну позицію підприємства послуг на динамічному ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств сфери послуг визначається комплексом факторів, серед яких ключовими є якість обслуговування, клієнтоорієнтованість, сприйняття процесу та результату клієнтом. Специфікою послуг є нематеріальність, невіддільність від виробника, непостійність якості і суб'єктивізм сприйняття. Це вимагає адаптації традиційних методів управління конкурентоспроможністю та активному поєднанні маркетингових, технологічних та організаційних інструментів задля забезпечення ефективності.

Імідж та репутація в умовах сучасного ринку послуг є стратегічними активами, що прямо впливають на рівень довіри споживачів і здатність підприємства створювати сталу конкурентну перевагу. Ефективне управління цими категоріями вимагає комплексного підходу, який охоплює як зовнішню комунікацію, так і внутрішні процеси організації. В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває прозорість, послідовність та емоційна автентичність у побудові взаємин із клієнтами, що зрештою і визначає довгострокову успішність підприємства.

Цифровий маркетинг — це не просто засіб просування, а стратегічний інструмент формування довготривалої конкурентної переваги у сфері послуг. Його ефективне використання дає змогу зміцнити ринкові позиції, підвищити клієнтську лояльність і адаптуватися до динаміки попиту в умовах цифрової економіки.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП ПЕРУКАРНЯ «МАРІЧКА»

### 2.1 Характеристика підприємства та оцінка техніко-економічних показників діяльності ПП Перукарня «Марічка»

Приватне підприємство Перукарня «Марічка» створене у 2006 році шляхом реорганізації колективного підприємства побутового обслуговування «Марічка» і знаходиться за адресом м. Хмельницький, вул. Зарічанська, буд. 24. Засновниками є Візовська Алла Олексіївна, Захарченко Оксана Євгеніївна, Гриб Тетяна Анатоліївна, Мельник Антоніна Петрівна. Статутний капітал становить 2 718,04 грн. Види діяльності: 96.02 - Надання послуг перукарнями та салонами краси; 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Основні показники діяльності перукарні «Марічка» наведено у таблиці 2.1. Середньорічна вартість капіталу ПП Перукарня «Марічка» знизилася на 1,30 тис. грн (43,48%), що свідчить або про зменшення основних засобів, або скорочення діяльності (рис. 2.1). Вартість необоротних активів теж скоротилась — з 1,60 до 0,90 тис. грн, що становить 56,25% зниження. Частка необоротних активів у структурі капіталу ПП зросла з 69,57% до 90%, що підтверджує скорочення діяльності.

Оборотний капітал ПП Перукарня «Марічка» зменшився до 0,10 тис. грн, що разом зі зниженням його частки у загальній вартості капіталу (до 10%) вказує на зниження ліквідності та обігових можливостей підприємства.

Чисельність персоналу ПП Перукарня «Марічка» зросла вдвічі — з 2 до 4 осіб. Це може вказувати на розширення діяльності, однак на фоні зниження прибутковості ефективність використання трудових ресурсів викликає сумніви.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПП Перукарня «Марічка»

Показники	Роки				Відхилення 2024-2021	Темп зміни, % 2024/2021
	2021	2022	2023	2024		
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн	2,30	10,10	2,20	1,00	-1,30	43,48
Вартість необоротних активів, тис. грн	1,60	1,5	1,20	0,90	-0,70	56,25
Оборотний капітал, тис. грн	0,70	8,6	1,00	0,10	-0,60	14,29
Чисельність персоналу, осіб	2	4	4	4	2	200,00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112,7	122,90	110,90	139,10	26,40	123,43
Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	112,70	116,50	118,60	140,10	27,40	124,31
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	0,10	6,40	-7,70	-0,90	-	-
Продуктивність праці, тис. грн	56,35	30,73	27,73	34,78	-21,58	61,71
Витрати на 1 грн. надання послуг, грн	1,00	0,95	1,07	1,01	0,01	100,72
Рентабельність капіталу, %	4,35	63,37	-350,00	-90,00	-	-

Динаміку вартості та структури капіталу ПП Перукарня «Марічка» представлено на рис. 2.1.

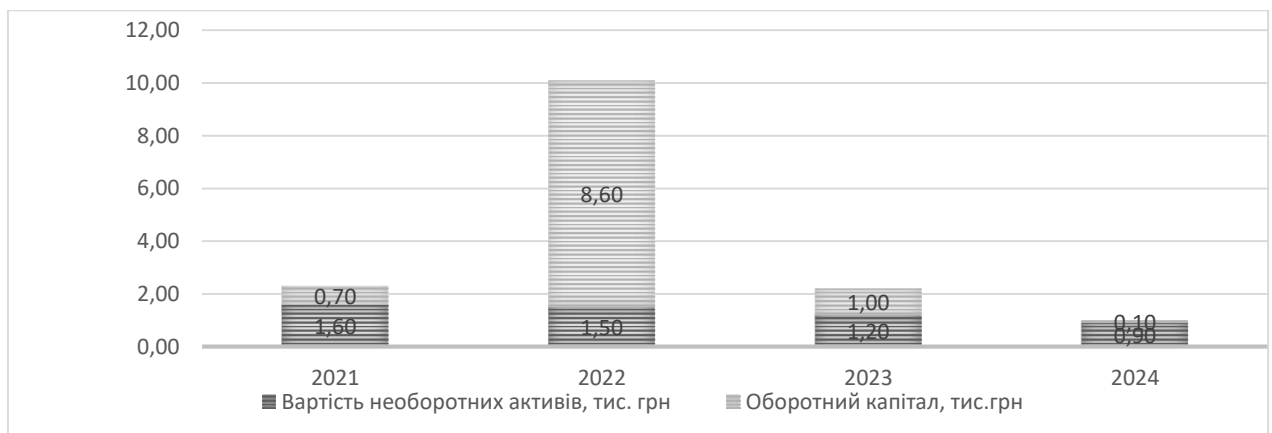


Рисунок 2.1 - Динаміка вартості та структури капіталу  
ПП Перукарня «Марічка», тис. грн

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції зріс до 139,10 тис. грн, що на 26,40 тис. грн більше порівняно з 2021 роком (рис. 2.2). Темп приросту склав 123,43%, що свідчить про зростання попиту на послуги або зростання цін.

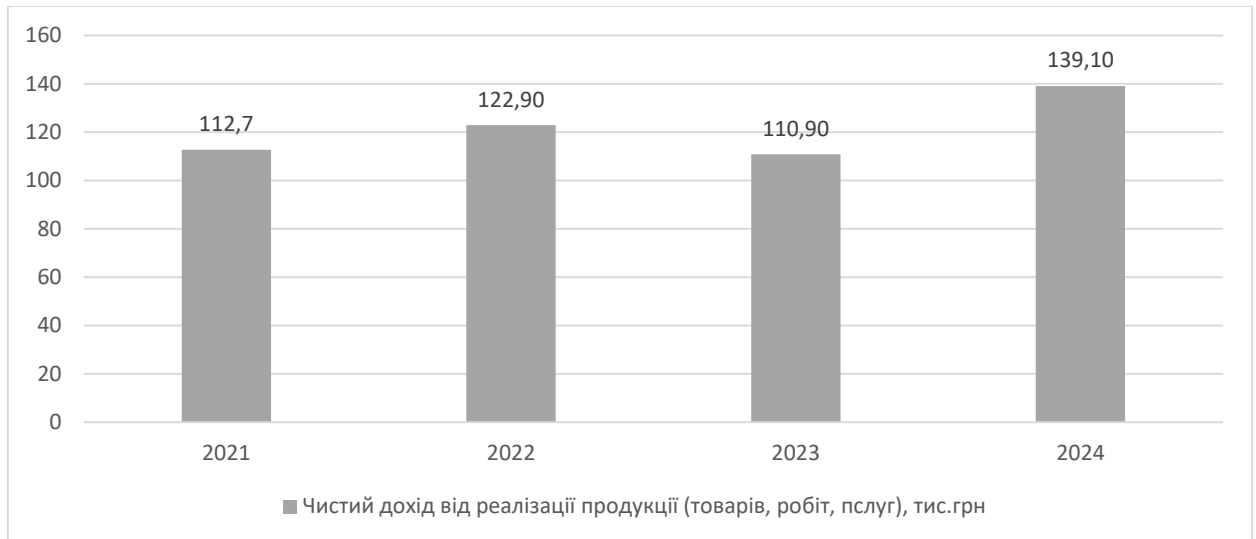


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого доходу від надання послуг  
ПП Перукарня «Марічка», тис. грн

Повна собівартість реалізованої продукції зросла аналогічно — на 27,40 тис. грн (124,31%). Це вказує на те, що витрати зростають пропорційно доходам, і підприємству не вдалося досягти істотного зменшення собівартості.

Негативним є показник чистого прибутку (рис. 2.3) у 2023–2024 роках підприємство зазнало збитків. У 2024 році чистий збиток становив 0,90 тис. грн, що гірше за 2021 рік на 1,00 тис. грн. Відповідно, темп зміни дорівнює -900%, що є критичним показником погіршення фінансового стану.

Рентабельність капіталу ПП Перукарня «Марічка» демонструє негативні тенденції: з 4,35% у 2021 до -90% у 2024 році. Темп зміни складає -2070%, що говорить про неефективне використання ресурсів підприємства.

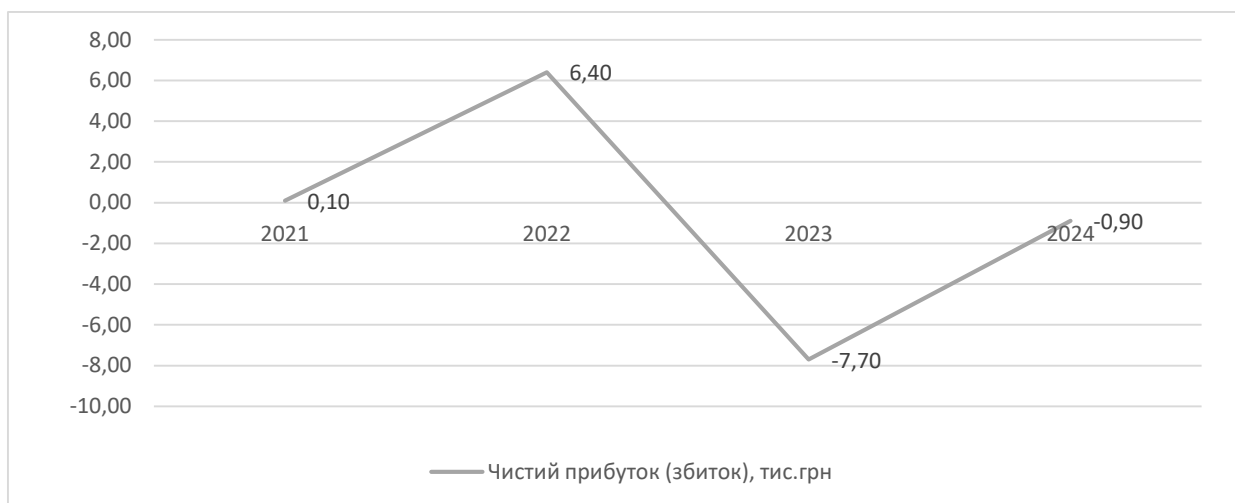


Рисунок 2.3 - Динаміка чистого прибутку  
ПП Перукарня «Марічка», тис. грн

Продуктивність праці знизилась на 21,58 тис. грн — з 56,35 до 34,78 тис. грн на одного працівника. Це підтверджує попередні висновки про неефективне управління трудовими ресурсами.

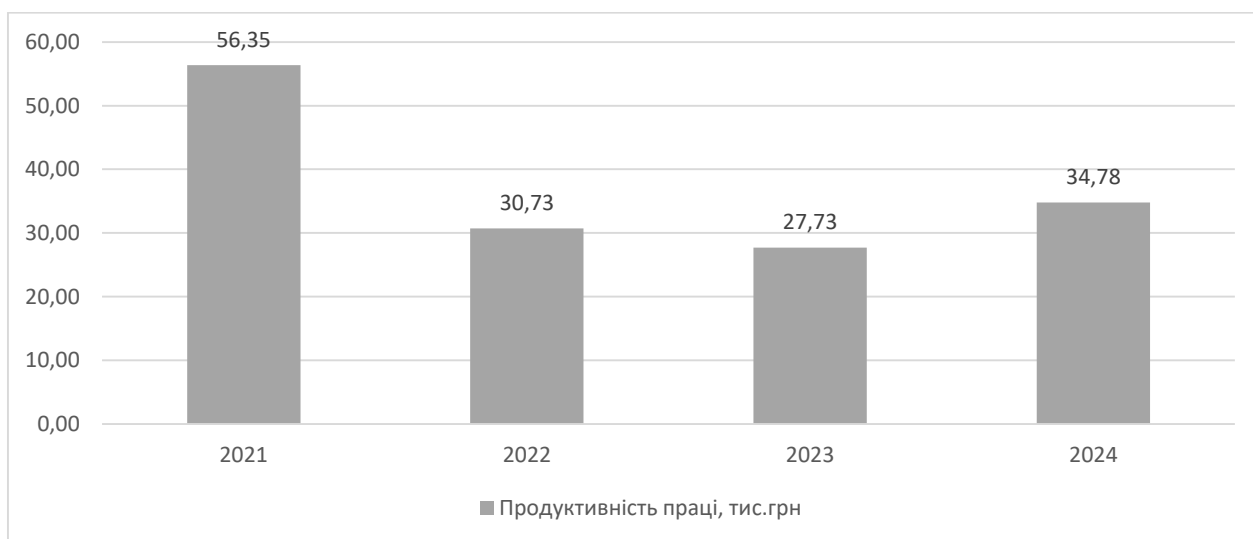


Рисунок 2.4 - Динаміка продуктивності праці  
ПП Перукарня «Марічка», тис. грн

Витрати на 1 грн надання послуг зросли незначно — з 1,00 до 1,01 грн, однак відображають збиткову діяльність перукарні (рис. 2.5). Поряд із зниженням продуктивності та прибутковості цей показник підтверджує кризу діяльності.

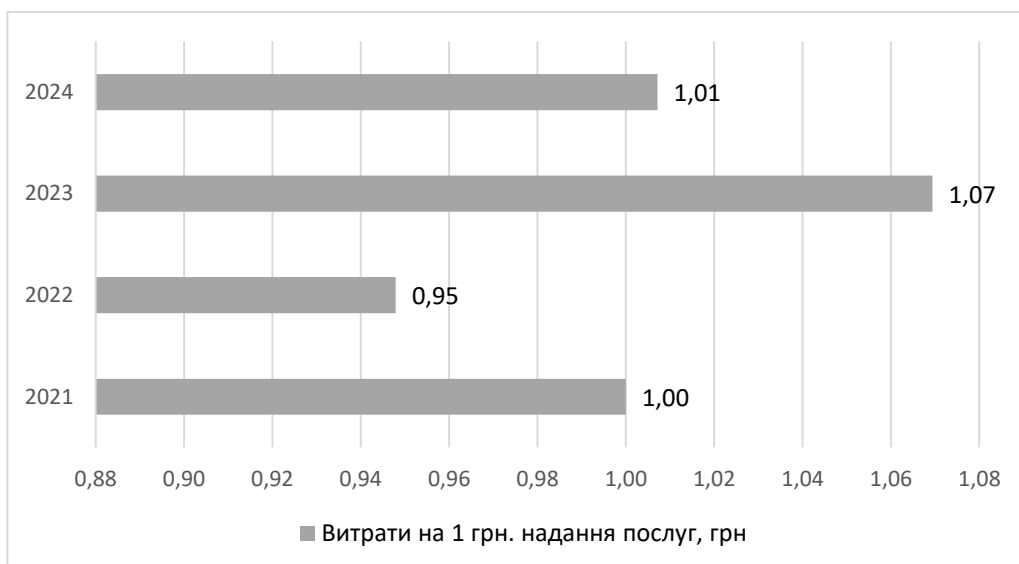


Рисунок 2.5 - Динаміка витрат на 1 грн надання послуг  
ПП Перукарня «Марічка», грн

Таким чином, ПП Перукарня «Марічка» демонструє зростання доходу, але його витрати зростають швидше або пропорційно. Основні фінансові показники свідчать про зниження прибутковості, рентабельності, ефективності використання капіталу та продуктивності праці. Необхідно вжити заходи щодо збільшення вхідних грошових потоків (зростання виручки від надання послуг), активізації просування послуг перукарні у соціальних мережах, переглянути стратегії управління витратами, капіталом і персоналом, а також посилити контроль за витратами та ефективністю використання ресурсів.

## 2.2 Аналіз фінансового стану приватного підприємства

Виконаємо аналіз структури балансу, з цією метою складемо порівняльний аналітичний баланс за 2021-2024 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналітичний баланс ПП Перукарня «Марічка»

Назва	2021		2022		2023		2024		Зміни			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	в абс. вел	у пит. вазі	у % до величини на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
<b>Актив</b>												
I. Необоротні активи	1,60	70	1,50	15	1,20	55	0,90	90	-0,70	20	-43,7	77,4
II. Оборотні активи	0,70	30	8,60	85	1,00	45	0,10	10	-0,60	-20	-85,7	151,6
Гроші та їх еквіваленти	0,70	100	8,60	100	1,00	100	0,10	100	-0,60	0,00	-85,7	151,6
Баланс	2,30	100	10,10	100	2,20	100	1,00	100	-1,30	0,00	-56,5	100,0
<b>Пасив</b>												
I. Власний капітал	-1,40	-61	5,00	49,5	-2,70	-123	-3,60	-270	4,10	330,9	-292,86	518,1
Капітал	2,70		2,70		2,70		2,70					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4,10		2,30		-5,40		-6,30					
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення		0,0		0,0		0,0		0	0,0	0,0		0,0
III. Поточні зобов'язання	3,70	161	5,10	50,5	4,9	223	4,60	460	0,90	299,1	24,32	-43,04
Баланс	2,30	100	10,10	100	2,20	100	1,00	100	-1,30	0,0	-56,52	100,00

Майно перукарні скоротилось на 1,3 тис. грн. і становило на кінець 2024 року 1 тис. грн.. Така зміна зумовлена скороченням необоротних активів на 0.7 тис. грн., оборотних на 0,6 тис. грн. У перукарні відсутні запаси, оборотний капітал представлений тільки категорією «гроші та їх еквіваленти». У питомій вазі спостерігаємо збільшення необоротних активів на 20% і відповідне скорочення оборотних. У відсотках до величини на початок 2021 року скорочення необоротних активів становить 43,7%, оборотних – 85,7.

Зменшення майна ПП Перукарня «Марічка» спричинене зростанням непокритого збитку, нестача капіталу покривається збільшенням поточних зобов'язань. У ПП Перукарня «Марічка» відсутній власний капітал, підприємство повністю залежне від кредиторів.

Показники фінансового стану ПП Перукарня «Марічка» (табл. 2.3) демонструють, що підприємство має нестійкий фінансовий стан, зокрема можемо побачити такі тенденції:

Таблиця 2.3 - Показники фінансового стану ПП Перукарня «Марічка», част. од

Показники	Роки				Зміна (абс)
	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19	1,69	0,2	0,02	-0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	1,69	0,2	0,02	-0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	1,69	0,2	0,02	-0,17
Коефіцієнт автономії	-0,61	0,49	-1,23	-3,6	-2,99
Рентабельність активів	0,04	0,63	-3,5	-0,9	-0,94
Рентабельність власного капіталу	-0,07	3,56	-6,7	0,29	0,36
Чиста маржа (рентабельність надання послуг)	0	0,005	-0,07	-0,01	-
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-0,88	3,33	-2,25	-4	-3,12
Коефіцієнт заборгованості	1,61	0,51	2,23	4,6	2,99

Коефіцієнти поточної, абсолютної та швидкої ліквідності у 2021–2024 роках мають однакові значення. У 2021–2022 роках спостерігалось зростання (до 1,69 у 2022), але вже з 2023 спостерігається різке зниження до критичного рівня 0,02 у 2024. Це свідчить про погіршення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Абсолютне зниження кожного з трьох коефіцієнтів становить -0,17, що вказує на нестабільність.

Коефіцієнт автономії покращився у 2022 році до 0,49, проте вже у 2023–2024 роках він різко впав до -3,6. Таке падіння свідчить про значне перевищення зобов'язань над власним капіталом. Абсолютне зменшення становить -2,99, що є критичним показником фінансової нестабільності.

Рентабельність активів та власного капіталу демонструють нестабільність із негативною динамікою у 2023 році. Проте у 2024 році рентабельність власного капіталу повертається до позитивного значення 0,29,

що дає надію на стабілізацію. Чиста маржа залишалась незначною протягом усіх років, що свідчить про низький прибуток з кожної гривні послуги.

Коефіцієнт покриття також має нестабільну динаміку: з -0,88 у 2021 до -4 у 2024. Абсолютне зменшення склало -3,12. Це означає, що ПП Перукарня «Марічка» фінансує свої довгострокові активи за рахунок короткострокових позикових коштів, що є небезпечним.

Коефіцієнт заборгованості значно зріс з 1,61 у 2021 до 4,6 у 2024. Абсолютне зростання — 2,99. Це демонструє високий рівень залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

ПП Перукарня «Марічка» потребує заходів, спрямованих на покращення ліквідності та зменшення кредитного навантаження, оптимізації витрат, зміни політики залучення капіталу. Важливо також звернути увагу на підвищення ефективності основної діяльності, залучення нових клієнтів задля збільшення чистого доходу від надання послуг.

### 2.3 Аналіз середовища функціонування перукарні «Марічка»

Виконаємо аналіз середовища функціонування перукарні «Марічка» за складовими: ринок, соціально-економічні фактори, технології, правове середовище, партнерство:

1. Ринкова ситуація. У Хмельницькому функціонує понад 130 перукарень та салонів краси, що свідчить про високий рівень конкуренції в галузі. Зокрема, на платформі List.in.ua зареєстровано понад 138 закладів, що надають подібні послуги. Це створює необхідність для «Марічки» виділятися серед конкурентів через унікальні пропозиції та високий рівень обслуговування. Для аналізу конкурентів оберемо: Салон краси «Геометрія», Студію відновлення волосся Інни Татарської, Салон краси «Vona Vita», Салон краси «Версаль», Перукарня «Красуня», Перукарню «Візит», Перукарню «Мона Ліза» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз конкурентів Перукарні «Марічка»

	Перукарня «Марічка»	Салон краси «Геометрія»	Студія відновлення волосся Інни Татарської	Салон краси «Bona Vita»	Салон краси «Версаль»	Перукарня «Красуня»	Перукарня «Візит»	Перукарня «Мона Ліза»
ТОП 20 UA	-	4,7/5	5/5	5/5	0/5	0/5	0/5	4/5
list.in.ua	-	5/5	-	2,5/5	0/5	0/5	0/5	1,3/5
Google	-	4,9/5	4,9/5	4,9/5	-	5/5	4,5/5	4,1/5
Асортимент послуг	Середній	Широкий	Спеціалізований	Середній	Середній	Середній	Середній	Середній
Цінова категорія	Середня	Висока	Висока	Середня	Середня	Середня	Середня	Середня
Локація	Виставка	Центр	Південно-західний р-н	Центр	Виставка	Виставка	Виставка	Виставка
Онлайн присутність	Обмежена	Активна	Активна	Активна	Обмежена	Обмежена	Активна	Активна
Унікальні пропозиції	-	-	+	-	+	-	-	-

Салон краси «Геометрія» (Староміська, 52) має рейтинг на ТОП 20 UA - 4.7 з 5; list.in.ua – 5 з 5; Google – 4,9 з 5; широкий спектр процедур, включаючи стрижки, фарбування, укладки, манікюр, педикюр. Особливостями є сучасний інтер'єр, високий рівень обслуговування, активна присутність у соціальних мережах.

Студія відновлення волосся Інни Татарської (вул. Князя Святослава Хороброго, 7) рейтинг на ТОП 20 UA - 5 з 5; Google – 4,9 з 5; спеціалізується на відновленні та лікуванні волосся. Особливості: індивідуальний підхід до клієнтів, використання професійної косметики, позитивні відгуки клієнтів.

Салон краси «Vona Vita» (Нижня Береговая, 42) рейтинг на ТОП 20 UA - 5 з 5; list.in.ua – 2,5 з 5; Google – 4,9 з 5. Послуги: стрижки, фарбування, нарощування вій, манікюр, педикюр. Особливості: індивідуальний підхід до кожного клієнта, використання якісних матеріалів, позитивні відгуки.

Салон краси «Версаль» (Зарічанська, 26) рейтинг на ТОП 20 UA - 0 з 5; list.in.ua – 0 з 5; Google – відсутня інформація. Послуги: стрижки, фарбування, масаж, манікюр, педикюр, татуаж. Особливості: індивідуальний підхід до кожного клієнта, приємна атмосфера.

Перукарня «Красуня» (Зарічанська, 26) рейтинг на ТОП 20 UA - 0 з 5; list.in.ua – 0 з 5; Google – 5 з 5. Послуги: стрижки, фарбування. Особливості: лояльні ціни.

Перукарня «Візит» (Зарічанська, 57) рейтинг на ТОП 20 UA - 0 з 5; list.in.ua – 0 з 5; Google – 4,5 з 5. Послуги: стрижки, фарбування, реконструкція волосся, корекція брів, манікюр, педикюр, художній розпис. Особливості: професійність, лояльні ціни.

Перукарня «Мона Ліза» (Зарічанська, 4) рейтинг на ТОП 20 UA - 4 з 5; list.in.ua – 1,3 з 5; Google – 4,1 з 5. Послуги: стрижки, фарбування, макіяж, манікюр, педикюр. Особливості: затишна атмосфера, лояльні ціни.

2. Соціально-економічні фактори. Хмельницький є обласним центром з населенням понад 260 тисяч осіб. Місто характеризується стабільною

демографічною ситуацією та помірним рівнем доходів населення. Зважаючи на це, важливо пропонувати послуги, що відповідають фінансовим можливостям широкого кола клієнтів, зокрема, середнього класу.

3. Технологічні тенденції. Сучасні технології відіграють важливу роль у розвитку бізнесу. Багато закладів активно використовують соціальні мережі для просування своїх послуг. Наприклад, майстри з Хмельницького активно шукають моделей для відпрацювання нових технік через соціальні мережі та Instagram. Це свідчить про важливість цифрової присутності та активної комунікації з потенційними клієнтами. Перукарня «Марічка» не використовує соціальні мережі та інтернет для просування власних послуг, що значно обмежує її діяльність.

4. Регуляторне середовище. Діяльність перукарень регулюється відповідними санітарними та гігієнічними нормами. Важливо дотримуватися всіх вимог, щоб забезпечити безпеку клієнтів та уникнути можливих штрафів.

5. Партнерські можливості. У місті Хмельницький існує потенціал для встановлення партнерських відносин з іншими підприємствами. До прикладу, співпраця з місцевими кав'ярнями або магазинами може сприяти взаємному просуванню послуг та залученню нових клієнтів.

Далі виконаємо SWOT-аналіз (таблиця 2.5). Перукарня «Марічка» має низку конкурентних переваг, зокрема індивідуальний підхід до клієнтів, доступний рівень цін та лояльну базу постійних відвідувачів. Невеликі витрати на утримання закладу дозволяють бути гнучкими у фінансових рішеннях і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, невеликий обсяг бізнесу забезпечує оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Незважаючи на наявність сильних сторін, ПП Перукарня «Марічка» має суттєві внутрішні недоліки. Насамперед, це слабка присутність у соціальних мережах, обмежений спектр додаткових послуг, збитковість діяльності, нестійкий фінансовий стан та відсутність чіткої маркетингової стратегії. Також відзначається недостатній рівень популяризації бренду серед потенційних клієнтів.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ПП Перукарня «Марічка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Невеликі обсяги витрат на утримання Доступні ціни Лояльна база клієнтів Гнучкість у прийнятті рішень	Слабка присутність у мережі, відсутність у соцмережах Обмежений спектр послуг Відсутність маркетингової стратегії Відсутність бренд-менеджменту Збиткова діяльність Нестійкий фінансовий стан
Можливості	Загрози
Розширення спектру послуг Використання цифрового маркетингу для просування Партнерство із локальними бізнесами	Висока конкуренція у місті Зростання вартості оренди або комунальних послуг Зміна політики оподаткування бізнесу та контролю

У сучасних умовах існують значні можливості для розвитку. Залучення нових клієнтів через розширення спектру послуг (зокрема, впровадження послуг з догляду за волоссям та косметології) і створення партнерств із локальними підприємствами відкривають нові перспективи. Активне використання цифрового маркетингу дозволить покращити пізнаваність бренду та збільшити обсяги продажів без значних фінансових вкладень.

Основними загрозами для ПП Перукарня «Марічка» є висока конкуренція на місцевому ринку, економічна нестабільність, що може впливати на купівельну спроможність населення, суворі вимоги до санітарних норм і регуляторні перевірки, а також потенційні коливання вартості оренди та комунальних послуг.

Перукарні «Марічка» важливо розробити чітку маркетингову стратегію, посилити онлайн-присутність, а саме створити та активно просувати профілі у соціальних мережах (Instagram, Facebook) для демонстрації робіт, акцій та

новин; розширити спектр послуг, що користуються попитом серед клієнтів (наприклад, ламінування волосся); встановити співпрацю з місцевими підприємствами для взаємного просування та створення спільних акцій; та зміцнити сервісну складову обслуговування, тобто забезпечити високий рівень обслуговування, включаючи комфортну атмосферу, привітний персонал та індивідуальний підхід до кожного клієнта; враховувати фінансові можливості клієнтів при формуванні цін на послуги, пропонуючи доступні варіанти без зниження якості. Використання можливостей партнерства з локальними бізнесами дозволить зміцнити позиції на ринку навіть в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, аналіз діяльності та конкурентоспроможності Приватного підприємства Перукарня «Марічка», показав незначний рівень капіталу, виручки та фінансових результатів, що свідчить про скорочення діяльності. Частка необоротних активів у структурі капіталу ПП зросла до 90%, що підтверджує виявлені тенденції. Чисельність персоналу ПП Перукарня «Марічка» зросла вдвічі. Чистий дохід від реалізації продукції зростає, але є незначним. Темп приросту склав 123,43%, що свідчить про зростання попиту на послуги або зростання цін. Негативним є показник чистого у 2023–2024 роках підприємство зазнало збитків. Аналіз структури балансу показав, що майно перукарні скоротилось на 1,3 тис. грн. і становило на кінець 2024 року 1 тис. грн.. Така зміна зумовлена скороченням як необоротних, так і оборотних активів. У перукарні відсутні запаси, оборотний капітал представлений тільки категорією «гроші та їх еквіваленти».

При виконанні аналізу середовища нами було встановлено посилену конкуренцію у галузі. Результати SWOT-аналізу показали, що Перукарня «Марічка» має низку конкурентних переваг, зокрема індивідуальний підхід до клієнтів, доступний рівень цін та лояльну базу постійних відвідувачів. Проте слабка присутність у соціальних мережах, обмежений спектр додаткових послуг, збитковість діяльності обмежують розвиток.

### 3 ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП ПЕРУКАРНЯ «МАРІЧКА»

#### 3.1 Оцінювання іміджу та репутації підприємства за групами основних стейкхолдерів

Для оцінювання іміджу та репутації приватного підприємства Перукарня «Марічка» у м. Хмельницькому за групами основних стейкхолдерів, можна адаптувати методичний підхід, запропонований Потієм О. [17]. Хоча цей підхід розроблено для медичної галузі, його принципи можуть бути застосовані до інших сфер послуг, включаючи перукарські послуги.

1. Визначення ключових груп стейкхолдерів. Для Перукарні «Марічка» основними стейкхолдерами є:

- Клієнти: постійні та потенційні відвідувачі салону;
- Сім'ї та родичи клієнтів;
- Персонал: перукарі, адміністратори, обслуговуючий персонал;
- Блогери: місцеві експерти б'юті індустрії;
- ЗМІ;
- Постачальники косметичних засобів та обладнання;
- Конкуренти: інші салони краси та перукарні поряд;
- Місцева громада та органи влади: мешканці району, де розташована перукарня, та місцеві адміністративні структури.

2. Визначення показників оцінки іміджу та репутації.

Оцінка управління репутацією базується на аналізі взаємодії зі стейкхолдерами через певні показники. Для Перукарні «Марічка» можна визначити такі показники:

- Задоволеність клієнтів: рівень задоволення якістю послуг, обслуговуванням, цінами.
- Лояльність персоналу: рівень задоволеності умовами праці, мотивацією, можливостями розвитку.
- Сім'ї та родичі клієнтів: рівень усного рекомендаційного маркетингу, частота позитивних відгуків у соцмережах, ступінь довіри до бренду (фокус-групи);
- ЗМІ: кількість публікацій про перукарню, стиль, охоплення аудиторії;
- Блогери: кількість згадок у блогах, рівень залученості, кількість підписників автора;
- Надійність постачальників: своєчасність поставок, якість продукції, умови співпраці.
- Репутація серед конкурентів: позиціонування на ринку, унікальні переваги, інноваційність.
- Взаємодія з громадою та владою: участь у соціальних проектах, дотримання нормативних вимог, екологічна відповідальність.

### 3. Збір та аналіз даних.

Збір інформації будемо здійснюватися через опитування.

### 4. Розрахунок інтегрального індексу репутації

Кожному показнику присвоюється ваговий коефіцієнт залежно від його важливості. Важливість визначимо експертним шляхом. Після цього обчислюється загальний індекс репутації, який відображає загальний стан іміджу та репутації підприємства.

### 5. Розробка рекомендацій

На основі отриманих результатів сформуємо рекомендації щодо покращення взаємодії з кожною групою стейкхолдерів.

Сформуємо таблицю 3.1, де визначимо основні групи стейкхолдерів та їх вплив на імідж та репутацію Перукарні «Марічка».

Таблиця 3.1 - Оцінка іміджу та репутації ПП Перукарня «Марічка» за групами стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Сила впливу на імідж та репутацію (1-10)	Вага	Показники	Оцінка	Вагова оцінка «Марічка»	Еталон
Клієнти	10	0,07	Задоволеність якістю послуги (опитування, бали)	3	0,27	0,45
		0,1	Число повторних візитів на рік	4	0,6	0,75
Сім'ї та родичи клієнтів	4	0,1	Кількість позитивних відгуків на місяць у соцмережах	0	0	0,5
Персонал	6	0,07	Рівень задоволеності роботою (анкетування, бали)	3	0,21	0,35
		0,05	Плинність кадрів (%)	5	0,25	0,25
		0,05	Кількість внутрішніх тренінгів за рік	1	0,05	0,25
Блогери	8	0,05	Число згадок у блогах і влогах на місяць	0	0	0,25
		0,07	Рівень залученості (лайки, коментарі) - бали	0	0	0,35
		0,05	Кількість підписників автора (бали)	0	0	0,25
ЗМІ	4	0,07	Кількість публікацій про перукарню (за рік)	0	0	0,35
		0,06	Охоплення аудиторії (тисяч читачів/місяць), бали	0	0	0,3
Постачальники	3	0,05	Частота замовлень (раз/місяць)	4	0,2	0,25
		0,05	Рівень якості косметики (сегменти преміум, професійна, масмаркет), бали	3	0,15	0,25
Конкуренти	4	0,06	Наявність інноваційних процедур, кільк	5	0,3	0,3
Місцева громада та органи влади	1	0,03	Відповідність нормам так/ні, бали	5	0,15	0,15
Підсумок	40	1			2,18	5

Найважливішими стейкхолдерами є клієнти та сім'ї й родичі клієнтів, вони формують першочергову основу іміджу. Невисокі показники усного рекомендаційного маркетингу свідчать про незначну довіру та обережність радити Перукарню знайомим.

Персонал безпосередньо впливає на якість сервісу, тому варто інвестувати в регулярні тренінги та програми мотивації. Позитивні матеріали в ЗМІ та згадки у блогерів розширюють охоплення аудиторії. Рекомендується використовувати партнерство з кількома локальними блогерами та прес-службою міських видань.

Постачальники відіграють роль у підтриманні високої якості матеріалів. Слід оптимізувати графік замовлень та передбачити бонусні умови за строкові оплати.

Оцінка конкурентів показує потенційні ніші для диференціації (нові техніки фарбування, процедури). Варто впровадити хоча б одну інноваційну послугу на квартал.

Активна участь у ініціативах місцевої громади та влади (наприклад, безкоштовні майстер-класи для молоді) підсилює репутацію відповідального бізнесу.

В цілому можна зазначити, що ПП Перукарня «Марічка» функціонує в умовах зниженого попиту, має постійних клієнтів, проте загальний фінансовий стан підприємства є збитковим. Фізичний стан об'єкта незадовільний: приміщення потребує ремонту, фасад не привертає уваги, меблі й інструменти застарілі, що негативно позначається як на іміджі, так і на репутації закладу в очах стейкхолдерів. Застарілий фасад, меблі та інструменти створюють негативне враження ще до початку обслуговування. Це відлякує нових клієнтів і формує у стейкхолдерів враження про підприємство як нерозвинене.

В умовах конкуренції з сучаснішими закладами, відсутність інвестицій у сервіс, навчання персоналу та маркетинг призводить до втрати довіри не

лише клієнтів, а й постачальників і громади. У разі подальшого спаду, бізнес може бути змушений закритися.

Як ключові кроки для поліпшення іміджу можемо рекомендувати:

- Провести косметичний ремонт фасаду з мінімальними витратами (фарба, вивіска, чистота);
- Оновити найнеобхідніше обладнання за підтримки локальних програм для малого бізнесу;
- Провести безкоштовну промоакцію (наприклад, «День краси») для підвищення публічного інтересу;
- Вийти на контакт із локальними блогерами чи журналістами для формування інформаційного іміджу;
- Провести базове навчання персоналу й налагодити просту систему обслуговування клієнтів;
- Створити безкоштовні акаунти у соціальних мережах (Instagram, Facebook) для розміщення візуального контенту, який демонструє професіоналізм майстрів і результат послуг;
- Налагодити співпрацю з найближчими кав'ярнями, магазинами або іншими сервісними установами району для обміну флаєрами та знижками.

Важливо відновити базову довіру. У поточних умовах підприємству варто зосередитися не на масштабному ребрендингу, а на створенні стійкого позитивного враження: охайність, дружелюбність, стабільність сервісу.

### 3.2 Рекомендації підвищення конкурентоспроможності та розвитку бізнесу в умовах обмежених ресурсів

У період фінансової нестабільності та збиткової діяльності, вкрай важливо не лише скорочувати витрати, але й застосовувати ефективні, економні стратегії, які дозволять утримати та розширити клієнтську базу,

покращити обслуговування і закріпитися на ринку. Наведемо практичні, доступні для реалізації заходи, поділені за напрямками: маркетинг, клієнтоорієнтованість та партнерство (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Рекомендації підвищення конкурентоспроможності та розвитку Перукарні в умовах обмежених ресурсів

Напрями	Заходи	Результат
Маркетинг як інструмент залучення клієнтів	Створення безкоштовних акаунтів у соціальних мережах (Instagram, Facebook) для розміщення візуального контенту, який демонструє професіоналізм майстрів і результат послуг	Формування сучасного іміджу салону, зростання впізнаваності серед молоді аудиторії, візуальна демонстрація навичок майстрів. Можливість безкоштовного залучення нових клієнтів через фото «до/після».
	Запуск рубрики «Порада від майстра» з метою підвищення довіри та зацікавленості	Збільшення довіри до персоналу, підкріплення статусу експертності, розвиток зв'язку з аудиторією через регулярний контент. Підвищення лояльності на основі корисності.
	Реалізація програми, що заохочує клієнтів приводити нових відвідувачів, зокрема через систему бонусів чи знижок	Приріст нових клієнтів за рахунок особистих рекомендацій, посилення лояльності чинних клієнтів, запуск ефекту «сарафанного радіо».
	Використання платформи Google Мій Бізнес для покращення видимості у пошукових системах	Збільшення видимості у локальному пошуку, покращення репутації через відгуки, підвищення шансів бути обраним випадковими перехожими або туристами.
Клієнто-орієнтованість	Впровадження інструментів персоналізації обслуговування: збереження даних про клієнтів, їхні уподобання та історію візитів	Зміцнення емоційного зв'язку з клієнтом, стимулювання повторних візитів, підвищення задоволеності та рекомендацій через індивідуальний підхід.
	Надсилання привітань з нагоди дня народження чи іншої важливої події — простий спосіб створення доданої цінності	Створення додаткової цінності без фінансових витрат, підвищення емоційної прихильності клієнтів до бренду.
	Збір зворотного зв'язку через короткі анкети або QR-коди, розміщені на видному місці в салоні	Виявлення сильних та слабких сторін сервісу, можливість оперативного реагування на скарги, формування клієнтоорієнтованої культури.

Напрями	Заходи	Результат
	Пропозиція безкоштовних напоїв, створення комфортної атмосфери та короткий масаж як інструмент підвищення задоволеності клієнтів	Створення атмосфери турботи, підвищення рівня задоволеності, формування позитивного досвіду, що стимулює повторні візити.
Партнерство	Налагодження співпраці з найближчими кав'ярнями, магазинами або іншими сервісними установами району для обміну флаєрами та знижками	Взаємний обмін клієнтами, розширення охоплення без додаткових витрат, зростання локальної впізнаваності.
	Проведення «Днів краси» у партнерстві з майстрами манікюру, косметологами чи стилістами з інших салонів	Позиціонування як сучасного салону, формування «жіночої аудиторії» подій, залучення нових відвідувачів через партнери.
	Участь у громадських заходах району: шкільних ярмарках, святкуваннях, благодійних ініціативах — це не лише підвищує лояльність, а й формує соціальну відповідальність бренду	Підвищення соціального капіталу, формування позитивного іміджу в очах громади та влади, зміцнення локальної репутації.

## 1. Маркетинг як інструмент залучення клієнтів

У системі антикризового управління маркетинг виступає як ключовий механізм збереження та розширення клієнтської бази. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективність підприємства безпосередньо залежить від його присутності в інформаційному просторі. Саме маркетинг дозволяє формувати позитивний образ бренду, здійснювати сегментацію ринку та адаптувати пропозиції до очікувань цільової аудиторії.

Практичні пропозиції:

- Створення безкоштовних акаунтів у соціальних мережах (Instagram, Facebook) для розміщення візуального контенту, який демонструє професіоналізм майстрів і результат послуг.
- Запуск рубрики «Порада від майстра» з метою підвищення довіри та зацікавленості.
- Реалізація реферальної програми, що заохочує клієнтів приводити нових відвідувачів, зокрема через систему бонусів чи знижок.

- Використання платформи Google Мій Бізнес для покращення видимості у пошукових системах.

## 2. Клієнтоорієнтованість як основа лояльності

У центрі сучасної сервісної економіки знаходиться клієнт. Клієнтоорієнтований підхід передбачає глибоке розуміння потреб споживача та формування відповідного сервісу. Підприємства, які вміють вибудовувати емоційно значущі стосунки з клієнтами, здатні досягати стабільності навіть у періоди економічного спаду.

Практичні пропозиції:

- Впровадження інструментів персоналізації обслуговування: збереження даних про клієнтів, їхні уподобання та історію візитів.
- Надсилання привітань з нагоди дня народження чи іншої важливої події — простий спосіб створення доданої цінності.
- Збір зворотного зв'язку через короткі анкети або QR-коди, розміщені на видному місці в салоні.
- Пропозиція безкоштовних напоїв, створення комфортної атмосфери та короткий релакс-масаж як інструмент підвищення задоволеності клієнтів.

## 3. Партнерство як форма взаємопідтримки

У періоди економічної нестабільності ефективним є кооперація між локальними підприємствами. Партнерство дозволяє розширювати клієнтську базу, ділитися ресурсами, організовувати спільні акції та підвищувати впізнаваність через перехресне просування.

Практичні пропозиції:

- Налагодження співпраці з найближчими кав'ярнями, магазинами або іншими сервісними установами району для обміну флаєрами та знижками.
- Проведення «Днів краси» у партнерстві з майстрами манікюру, косметологами чи стилістами з інших салонів.

- Участь у громадських заходах району: шкільних ярмарках, святкуваннях, благодійних ініціативах — це не лише підвищує лояльність, а й формує соціальну відповідальність бренду.

Запропоновані напрями діяльності не потребують значних фінансових вкладень, але мають потенціал значного впливу на стабілізацію роботи ПП Перукарня «Марічка». Упровадження зазначених інструментів сприятиме відновленню рентабельності, зміцненню іміджу перукарні, формуванню сталих відносин з клієнтами та розвитку синергії з локальними партнерами. Рекомендовано поступово впроваджувати заходи, оцінюючи їхню ефективність та коригуючи відповідно до реалій ринку.

Для оцінювання іміджу та репутації приватного підприємства Перукарня «Марічка» у м. Хмельницькому за групами основних стейкхолдерів, ми адаптували методичний підхід, запропонований Потієм О. Найважливішими стейкхолдерами є клієнти та сім'ї й родичі клієнтів, вони формують першочергову основу іміджу. Невисокі показники усного рекомендаційного маркетингу свідчать про незначну довіру та обережність радити Перукарню знайомим. Персонал безпосередньо впливає на якість сервісу, тому варто інвестувати в регулярні тренінги. Постачальники відіграють роль у підтриманні високої якості матеріалів. Фізичний стан об'єкта незадовільний. Застарілий фасад, меблі та інструменти створюють негативне враження ще до початку обслуговування. Це відлякує нових клієнтів і формує у стейкхолдерів враження про підприємство як нерозвинене.

У роботі наведено практичні, доступні для реалізації заходи, поділені за напрямками: маркетинг, клієнтоорієнтованість та партнерство. Запропоновані напрями діяльності не потребують значних фінансових вкладень, але мають потенціал значного впливу на стабілізацію роботи ПП Перукарня «Марічка». Упровадження зазначених інструментів сприятиме відновленню рентабельності, зміцненню іміджу перукарні, формуванню сталих відносин з клієнтами та розвитку синергії з локальними партнерами.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах інтенсифікації та цифровізації бізнесу конкурентоспроможність підприємств стає ключовим фактором їхнього довгострокового розвитку. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг визначається комплексом факторів, серед яких ключовими є якість обслуговування, клієнтоорієнтованість, сприйняття процесу та результату клієнтом. Специфікою послуг є нематеріальність, невіддільність від виробника, непостійність якості і суб'єктивізм сприйняття. Це вимагає адаптації традиційних методів управління конкурентоспроможністю та активному поєднанні маркетингових, технологічних та організаційних інструментів задля забезпечення ефективності.

Під час підготовки роботи було встановлено, що Імідж та репутація на ринку послуг є стратегічними активами, що прямо впливають на рівень довіри споживачів і здатність підприємства створювати сталу конкурентну перевагу. Управління іміджем та репутацією має бути інтегрованим елементом загальної стратегії розвитку підприємства. Це передбачає не лише комунікаційну активність, але й глибоку внутрішню роботу: розвиток корпоративної культури, забезпечення стабільної якості сервісу, впровадження стандартів етичної поведінки. Цільовою спрямованістю є формування та підтримка іміджу, що створює додаткову цінність та конкурентні переваги.

Особливість послуг як економічної категорії ( тобто їх невідчутність, одночасність виробництва і споживання, а також високий рівень персоналізації) робить цифрові канали ідеальним засобом для комунікації зі споживачем, управління репутацією та просування цінності. Поєднання цифрового маркетингу з системами управління взаєминами з клієнтами дозволяє створити єдину екосистему обслуговування, де враховуються попередні візити, уподобання та зворотний зв'язок. Такий підхід значно підвищує конкурентоспроможність за рахунок якіснішого сервісу.

Об'єктом дослідження була діяльність та рівень конкурентоспроможності Приватного підприємства Перукарня «Марічка», яке створене у 2006 році і знаходиться по вул. Зарічанська. Аналіз показав, що середньорічна вартість капіталу ПП Перукарня «Марічка» знизилася, що свідчить про скорочення діяльності. Частка необоротних активів у структурі капіталу ПП зросла до 90%, що підтверджує скорочення діяльності. Чисельність персоналу ПП Перукарня «Марічка» зросла вдвічі. Чистий дохід від реалізації продукції зростає, але є незначним. Темп приросту склав 123,43%, що свідчить про зростання попиту на послуги або зростання цін. Негативним є показник чистого прибутку у 2023–2024 роках підприємство зазнало збитків. Аналіз структури балансу виконано за допомогою порівняльного аналітичного балансу за 2021-2024 роки. Майно перукарні скоротилось на 1,3 тис. грн. і становило на кінець 2024 року 1 тис. грн.. Така зміна зумовлена скороченням як необоротних, так і оборотних активів. У перукарні відсутні запаси, оборотний капітал представлений тільки категорією «гроші та їх еквіваленти».

При виконанні аналізу середовища нами було встановлено, що у Хмельницькому функціонує понад 130 перукарень та салонів краси, що свідчить про високий рівень конкуренції в галузі. Зокрема, на платформі List.in.ua зареєстровано понад 138 закладів, що надають подібні послуги. Це створює необхідність для «Марічки» виділятися серед конкурентів через унікальні пропозиції та високий рівень обслуговування.

Результати SWOT-аналізу показали, що Перукарня «Марічка» має низку конкурентних переваг, зокрема індивідуальний підхід до клієнтів, доступний рівень цін та лояльну базу постійних відвідувачів. Невеликі витрати на утримання закладу дозволяють бути гнучкими у фінансових рішеннях і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, невеликий обсяг бізнесу забезпечує оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Незважаючи на наявність сильних сторін, ПП Перукарня «Марічка» має суттєві внутрішні недоліки. Насамперед, це слабка присутність у соціальних

мережах, обмежений спектр додаткових послуг, збитковість діяльності, нестійкий фінансовий стан та відсутність чіткої маркетингової стратегії. Також відзначається недостатній рівень популяризації бренду серед потенційних клієнтів.

Для оцінювання іміджу та репутації приватного підприємства Перукарня «Марічка» у м. Хмельницькому за групами основних стейкхолдерів, ми адаптували методичний підхід, запропонований Потієм О. Зокрема експертним шляхом було оцінено ряд показників. Найважливішими стейкхолдерами є клієнти та сім'ї й родичі клієнтів, вони формують першочергову основу іміджу. Невисокі показники усного рекомендаційного маркетингу свідчать про незначну довіру та обережність радити Перукарню знайомим. Персонал безпосередньо впливає на якість сервісу, тому варто інвестувати в регулярні тренінги. Постачальники відіграють роль у підтриманні високої якості матеріалів. Фізичний стан об'єкта незадовільний: приміщення потребує ремонту, фасад не привертає уваги, меблі й інструменти застарілі, що негативно позначається як на іміджі, так і на репутації закладу в очах стейкхолдерів. Застарілий фасад, меблі та інструменти створюють негативне враження ще до початку обслуговування. Це відлякує нових клієнтів і формує у стейкхолдерів враження про підприємство як нерозвинене.

У період фінансової нестабільності та збиткової діяльності, вкрай важливо не лише скорочувати витрати, але й застосовувати ефективні, економні стратегії, які дозволять утримати та розширити клієнтську базу, покращити обслуговування і закріпитися на ринку. У роботі наведено практичні, доступні для реалізації заходи, поділені за напрямками: маркетинг, клієнтоорієнтованість та партнерство.

Запропоновані напрями діяльності не потребують значних фінансових вкладень, але мають потенціал значного впливу на стабілізацію роботи ПП Перукарня «Марічка». Упровадження зазначених інструментів сприятиме відновленню рентабельності, зміцненню іміджу перукарні, формуванню сталих відносин з клієнтами та розвитку синергії з локальними партнерами.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Боровик М. В. Теоретичний базис стратегічного управління підприємствами сфери послуг / М. В. Боровик, Л. В. Оболенцева, С. В. Школяр. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2024. № 11(2). С. 25-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2024\\_11\(2\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_11(2)_5).
- 2 Вартанова О. В. Науково-методичні підходи до управління іміджем підприємства сфери послуг. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 79–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2016\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_13).
- 3 Васюткіна Н. В. Управління комплексом маркетингу підприємств сфери послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12. С. 97-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2012\\_12\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_12_25).
- 4 Гринько Т. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг / Т. В. Гринько, І. В. Тімар. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. - 2016. - Вип. 6(1). - С. 85-90. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_6\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_6(1)_19).
- 5 Добрянська Н. А., Варгатюк М. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 84–87. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2015/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2015/19.pdf)
- 6 Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1/16%20\(1\).pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1/16%20(1).pdf)
- 7 Леміш К. М. Управління процесом планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг / К. М. Леміш, О. І. Токаренко, Л. Г. Брезицька. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2019. № 11. С. 40-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2019\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_11_7).

8 Ліпич Л. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг / Л. Ліпич, І. Матвійчук. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 54-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_4_10).

9 Лобода О. М. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою економіко-статистичного аналізу / О. М. Лобода, Н. В. Кириченко. *Таврійський науковий вісник*. Серія : Економіка. 2023. Вип. 18. С. 114-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve\\_2023\\_18\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_18_14).

10 Московчук А. Детермінанти формування фінансових результатів: ретроспективний та перспективний аналіз / А. Московчук, В. Дорош. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 468-478. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere\\_2023\\_4\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2023_4_40).

11 Марова С. Ф. Маркетингові засади управління ефективним розвитком ринку послуг України в умовах цифровізації економіки / С. Ф. Марова, Д. В. Солоха. *Менеджер*. 2020. № 3. С. 5-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2020\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2020_3_3).

12 Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 243-249. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001289965>

13 Островська О. А. Фінансово-інвестиційний аналіз у прийнятті управлінських рішень за умов економічної нестабільності / О. А. Островська, О. М. Юркевич, А. О. Кириленко, В. Г. Руда. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 17-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2024\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_3_5).

14 Пакуліна А. А. Удосконалення стратегічного управління розвитком сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 197-201. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_5\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_5_35).

15 Познякова О. О. Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління конкурентоспроможністю сфери послуг / О. О. Познякова //

*Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 35-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_27\(2\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)__8).*

16 Попик О. Інноваційні технології управління якістю послуг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 4. С. 68-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2021\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2021_4_7).*

17 Потій О. О. Методичний підхід до оцінки управління репутацією як основи взаємовідносин зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 4(2). С. 52-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2024\\_4\(2\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_4(2)__8).*

18 Приватне підприємство Перукарня «Марічка». *Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/14160888>*

19 Рижик І. О. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг / І. О. Рижик, А. О. Глебова, В. С. Синягівська. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1. С. 152-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2020\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_1_24).*

20 Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / ред.: О. А. Сороківська; *Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2024. - 592 с*

21 Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 1(2). С. 51-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2024\\_1\(2\)\\_\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(2)__8).*

22 Фінансова аналітика. Приватне підприємство Перукарня «Марічка». *Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/14160888/finances>*

23 Цифрові комунікації [Електронний ресурс] : навчальний посібник із дисципліни "Медіавиробництво: промоція" / Д. О. Олтаржевський ;

Навчально-науковий інститут журналістики, Київський національний університету імені Тараса Шевченка. Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.

24 Цифрові маркетингові інструменти в рекламній кампанії на зовнішніх ринках / В. І. Рожко, А. В. Щелкова. [Проблеми економіки](#). 2024. № 2. С. 191-197

25 Цифровий маркетинг та дизайн вражень : монографія / Т. М. Янковець; Державний торговельно-економічний університет. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025.

26 Шимановська-Діанич Л. М. Управління іміджем інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах глобалізації, кадрових загроз та посилення економічної конкуренції / Л. М. Шимановська-Діанич, М. М. Бучнів, І. М. Сафронська, Д. В. Устик. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. С. 17-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_6_5).

Завідувачу кафедри

Микола Дем'янюк Го адміністративного  
Місця Тюриній

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)

Лукашевича Миколи Григорія Володимировича

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

03.06.2025р

дата



підпис