

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Управління конкурентною позицією підприємства сфери послуг»

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Кравчук Крістіна Денисівна _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Карпенко Юлія Валентинівна _____

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства	5
1.2. Основні фактори впливу на конкурентну позицію підприємства	12
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ПЕРУКАРНЯ «МАЙСТЕР»	26
2.1. Аналіз ринку косметичних та перукарських послуг України	26
2.2. Загальний опис та аналіз фінансового стану ТОВ «Перукарня «Майстер»	38
2.3. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Перукарня «Майстер»	45
2.4. Розробка заходів щодо зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Перукарня «Майстер»	48
2.5. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Перукарня «Майстер» після заходів	59
ВИСНОВОК	61
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	63

ВСТУП

У важких умовах сучасних реалій перукарні та салони краси потрапили до групи підприємств, що відчули ледве не найбільший негативний вплив зовнішнього середовища. Це пов'язано з тим, що послуги краси, як і індустрія розваг, косметичні товари, ювелірні вироби та інші товари розкоші стали мінімально затребуваними у споживачів та фінансувалися ними за остаточним принципом. В 2023 р. ситуація поступово почала відновлюватися, найпоширенішими видами діяльності серед ФОПів, котрі відкрилися, стали салони краси та перукарні. Збереження або збільшення ринкової частки, підвищення доходів залежить від ефективності управління конкурентною позицією підприємства, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ формування конкурентної позиції підприємства та застосування отриманих знань для укріплення конкурентної позиції ТОВ «Перукарня «Майстер».

Для досягнення обраної мети роботи встановлено наступні завдання дослідження:

- вивчити сутність поняття "конкурентна позиція" підприємства;
- проаналізувати ринок косметичних та перукарських послуг України;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління конкурентною позицією підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Перукарня «Майстер». Предметом дослідження є процес управління конкурентними перевагами підприємства.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: метод групування (для встановлення сутності поняття "конкурентна позиція підприємства"), модель п'яти конкурентних сил М. Портера (для аналізу розвитку ринку косметичних та перукарських послуг України), методіку фінансово-економічного аналізу (для аналізу фінансового стану підприємства), хронометраж (для встановлення норм часу на основні операції, що виконуються перукарем), метод стандартної роботи (для формалізації дій перукарів), критерій

прийняття управлінського рішення стосовно встановлення знижок до ціни на продукцію (для прийняття рішення щодо впровадження крос-продаж зі знижкою).

Інформаційну базу дослідження становлять сучасні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема монографії, матеріали періодичних та електронних публікацій, законодавчі акти та нормативні документи України, дані статистики та звітів підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства

Підприємство, що прагне досягти успіху у споживачів та забезпечити тривале функціонування в межах певної стратегічної зони господарювання, повинно концентруватися щонайменше на збереженні, а за можливості покращенні власної конкурентної позиції. Проте сам термін «конкурентна позиція» відрізняється як в розумінні керівництвом підприємств, так і в інтерпретації вченими у власних наукових дослідженнях. У зв'язку з цим виникає потреба його більш детального розгляду.

В межах першої точки зору конкурентна позиція розуміється як порівняльний опис підприємства та його конкурентів.

Найбільш відомим фахівцем, що працює в межах даного підходу є М.Портер [30], який описує конкурентну позицію як сукупність відмінних від суперників властивостей організації. Вважається, що формування власної конкурентної позиції разом з проведенням стратегічного аналізу є початковим етапом для встановлення майбутньої стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Оцінювання варто проводити за критеріями фінансових показників, стійкості до ризику, цінностей організації, систем контролю, стилю управління, ефективності управлінських рішень тощо.

Науковці, що поділяють згадану точку зору, описують конкурентну позицію як порівняльну характеристику основних аспектів організації (в т.ч. її продукції) відносно конкурентів. Такими основними аспектами виступають кількісні та якісні властивості підприємства, у т.ч. статистичні показники розвитку [16, с.335]. Вважається, що встановлення конкурентної позиції має починатися з формування нових конкурентних переваг, які є запорукою успіху та довготривалої роботи на ринку.

Друга точка зору полягає у тлумаченні конкурентної позиції як становища організації в конкурентному середовищі. Так, в межах цієї точки зору автор [31]

зазначає, що конкурентна позиція є станом, що утворюється сукупністю позицій, які організація займає та відстоює на ринку. Підприємство реалізує конкурентні дії, в процесі яких використовується його внутрішній потенціал. Визначення конкурентної позиції організації впливає на перспективні можливості здійснення ним майбутніх конкурентних дій, що відповідно призводить в майбутньому до зміни конкурентної позиції. Порівняння конкурентних позицій підприємств-суперників дає можливість оцінити їх конкурентоспроможність, визначити сильні та слабкі сторони, а також встановити доцільність виходу / продовження роботи на певному ринку.

За думкою іншого відомого науковця І. Карлоффа [14, с.59] під конкурентною позицією слід розуміти положення, яке об'єкт господарювання займає на ринку відповідно до отриманих результатів роботи на підставі власних позитивних та негативних характеристик у порівнянні до суперників. Загалом вчений розглядає дану дефініцію як багатогранну та вважає, що визначення конкурентної позиції потрібно не тільки для встановлення конкурентоздатності організації та демонстрації конкурентних переваг, а також для встановлення цілей та завдань власної конкурентної політики, зміцнення потенціалу та напрямків його розвитку, раціоналізації процесу управління конкурентоспроможністю та підвищення її ефективності.

Автор [28] зазначає, що конкурентна позиція є сумою переваг та недоліків організації. Ідентифікувати конкурентну позицію потрібно за допомогою ключових факторів успіху, які слід визначити та проранжувати, встановити ступінь оволодіння підприємством ними, підвести підсумки.

Автор [34, с.51-52] не тільки надає визначення конкурентної позиції, але й описує її основні характеристики. Під конкурентною позицією розуміється місце компанії на сегменті ринку (ніші, секторі) у порівнянні до конкурентів. Основними її характеристиками автор називає:

- тривалі зусилля з формування конкурентних переваг, що в кінцевому висліді встановлюють відмінності підприємства від суперників;
- визначення характеру та стійкості конкурентних переваг;

- відносність, оскільки вона дозволяє порівнювати підприємство та суперників за певними критеріями;
- набуває певної форми в чітко визначений період часу, обов'язково у порівнянні з суперниками;
- відбиття становища, що фактично склалося на ринку.

Фактично встановлення конкурентної позиції вважається автором першим етапом процесу управління конкурентоспроможністю організації, після чого проводиться конкурентний аналіз. Для цього потрібно проаналізувати зовнішнє середовище, а також власний потенціал для забезпечення певного рівня конкурентоспроможності. Вивчення конкурентної позиції організації передбачає встановлення її стійкості, можливої зміни при реалізації конкурентної стратегії, ключових конкурентних переваг.

Конкурентна позиція може змінюватися за такими градаціями: нежиттєздатна, слабка, надійна, сприятлива, сильна та домінуюча за думкою науковця А. Літтла [1]. Нежиттєздатна позиція є позицію, при якій підприємство не має достатньо ресурсів, не може розширитися, в повній мірі реалізовувати виробництво та збут продукції. При слабкій позиції підприємству належить невелика частка ринку (можливо існує тенденція до її скорочення), воно не має товару, здатного протистояти конкурентам, а також можливостей ефективного розподілу продукції. Для надійної позиції притаманні такі характеристики підприємства як забезпеченість ресурсами всіх видів (фінансовими, товарними, інформаційними тощо), а також достатню стійкість до коливань зовнішнього середовища. Сприятлива конкурентна позиція дозволяє організації отримати привабливі умови для продажу продукції, а також можливості скористатися позитивними змінами ринку для збільшення ринкової частки. Для сильної конкурентної позиції притаманна потенційна можливість встановлювати свої умови для реалізації продукції та впливати на конкурентне середовище. Домінуюча конкурентна позиція надає суб'єкту господарювання здатність впливати на весь ринок, диктувати свої правила поведінки, оскільки підприємства займає значну (а то й найбільшу) частку ринку.

Автори [10] відмічають взаємозв'язок понять «конкурентна позиція» та «конкурентна перевага». Конкурентна позиція розуміється авторами як міцне становище організації на ринку, що ґрунтується на її конкурентних перевагах. До останніх варто віднести умови та ресурси діяльності, що забезпечують підприємству досягнення власних цілей та завдань та випередження конкурентів за всіма ключовими характеристиками. Вони відбивають унікальні можливості організації задовольняти вимогам споживачів на підставі попереднього аналізу власних сильних та слабких сторін, тобто потенціалу. При наявності конкурентних переваг організація визначає спосіб дій для більшості гравців ринку, витісняє більш слабких конкурентів та посилює власну конкурентну позицію. Якщо конкурентна позиція є міцною та підтримується конкурентними перевагами, це надає підприємству можливість успішно розвиватися та формувати/укріплювати власну бізнес-репутацію в очах контрагентів та споживачів. Важливим є визначення всіх факторів, що формують конкурентоспроможність організації, а також їх впливу.

В науковому джерелі [7, с.129-130] зазначається комплексний характер конкурентної позиції, а саме її тлумачення як відносного стану підприємства в просторовому вимірі та досягнутий рівень конкурентних переваг в визначеному часовому періоді. Конкурентна позиція ґрунтується на комплексному оцінюванні досягнутих конкурентних переваг порівняно до безпосередніх конкурентів, вона буде змінюватися з часом. Згадане оцінювання відбиває поточну конкурентну позицію або прогнозну (складається для майбутнього періоду).

Також науковцями відокремлюється чотири типи конкурентної позиції – ринкову, репутаційну, поведінкову та ціннісно-цільову. Ринкова конкурентна позиція формується на ринку певних продуктів, ресурсів, у галузі. Репутаційна конкурентна позиція формується на підставі суб'єктивного оцінювання підприємства репутаційними аудиторіями – партнерами, клієнтами, суспільством, експертами галузі. Для оцінювання поведінкової конкурентної позиції використовується характер конкурентних дій, у т.ч. поведінка активна,

адаптивна тощо. ціннісно-цільова конкурентна позиція формується за критерієм фокусу управлінських рішень щодо стратегічних орієнтирів, цілісності організаційної культури тощо.

Автор [26, с. 59-60] також не погоджується з доцільністю зведення конкурентної позиції підприємства лише до частки ринку та розуміють під нею визначене положення організації, що відбиває досягнутий нею рівень конкурентоспроможності в певному бізнес-сегменті та надає компанії можливість укріпити наявні конкурентні переваги та сформувати нові, що дозволять закріпитися на ринку в довгостроковій перспективі. Від початку своєї діяльності підприємство може мати слабку конкурентну позицію, яка поки ще не підкріплюється його бізнес-репутацією, зв'язками в діловому світі, повагою покупців тощо. В процесі функціонування завдяки якісній стратегії розвитку та обґрунтованим управлінським рішенням керівництва розроблюються конкурентні переваги, які дозволяють досягти підприємству кращої конкурентної позиції.

Відповідно до проведеного аналізу виділяється ще одна точка зору, згідно якої конкурентну позицію тлумачать як ринкову частку підприємства. В межах цієї точки зору конкурентна позиція описується як частка ринку, що займає організація в умовах висококонкурентного середовища в визначений момент часу відносно існуючих конкурентів [19].

Науковцями [35] описується конкурентна позиція як стан підприємства на ринку (або як його частка на ринку чи ринковому сегменті) відносно конкурентів. Таке лідерство на ринку є результатом формування організацією певних конкурентних переваг. Якщо підприємству вдалося сформувати стійкі та ефективні конкурентні переваги, які неможливі для копіювання конкурентами в найближчій перспективі, воно буде мати сталу конкурентну позицію, що надасть йому можливість забезпечувати певний, достатньо високий рівень конкурентоспроможності та швидко адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища.

Погоджуючись з авторами в цілому з визначеною послідовністю «формування конкурентних переваг – отримання певної конкурентної позиції», вважаємо недоцільним пов'язувати конкурентну позицію з часткою ринку. На наш погляд, це є достатньо спрощеним підходом, бо конкурентна позиція описується комплексом характеристик суб'єкта господарювання, що відбивають рівень його конкурентоспроможності.

Викладемо розглянуті нами визначення конкурентної позиції в таблиці, систематизуючи їх в розрізі наукових підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення конкурентної позиції різними науковцями

Науковий підхід	Автор(и)	Визначення
конкурентна позиція як ринкова частка підприємства	Кирчата І. М., Поясник Г.В. [19]	Конкурентна позиція - це частка ринку, яку займає організація в умовах висококонкурентного середовища в визначений момент часу відносно існуючих конкурентів
	Чорна М. В., Шинкар С. М. [35]	Конкурентна позиція - це стан підприємства (або його частка на ринку чи ринковому сегменті) відносно конкурентів.
конкурентна позиція як порівняльний опис підприємства та його конкурентів	Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. [16]	Конкурентна позиція - це порівняльна характеристика основних аспектів суб'єктів господарювання (в т.ч. її продукції) відносно конкурентів.
	Портер М. [30]	Конкурентна позиція - це сукупність відмінних від суперників властивостей організації
конкурентна позиція як становище організації в конкурентному середовищі	Пуліна Т.В. [31]	Конкурентна позиція - це стан, що утворюється сукупністю позицій, які організація займає та відстоює на ринку
	Матвеев В.В. [26]	Конкурентна позиція - це визначене положення організації, що відбиває досягнутий нею рівень конкурентоспроможності в певному бізнес-сегменті та надає можливість укріпити наявні конкурентні переваги та сформувати нові, що дозволять закріпитися на ринку в довгостроковій перспективі

1	2	3
конкурентна позиція як становище організації в конкурентному середовищі	Гребешкова О.М., Горбатько А.О. [7]	Конкурентна позиція - це відносний стан підприємства в просторовому вимірі та досягнутий рівень конкурентних переваг в визначеному часовому періоді
	Карлофф І. [14]	Конкурентна позиція - це положення, яке суб'єкт господарювання займає на ринку відповідно до отриманих результатів функціонування на підставі власних характеристик у порівнянні до суперників
	Наливайко А. П. [28]	Конкурентна позиція - це сума переваг та недоліків організації
	Халімон Т.М. [34]	Конкурентна позиція - це місце компанії на сегменті ринку (ніші, секторі) у порівнянні до конкурентів
	Думанська К. С., Прокоф'єв Ю. Г. [10]	Конкурентна позиція - це міцне становище організації на ринку, що ґрунтується на її конкурентних перевагах.

На наш погляд розуміння конкурентної позиції як ринкової частки підприємства є достатньо вузьким та не охоплює всіх аспектів даного терміну. Підхід, що припускає тлумачення конкурентної позиції як порівняльного опису підприємства та його конкурентів, вказує на ототожнення його представниками понять «конкурентна перевага» та «конкурентна позиція». Найбільш повним є визначення конкурентної позиції як становища організації в конкурентному середовищі. Тому пропонуємо під конкурентною позицією розуміти положення, яке підприємство займає на ринку відповідно до отриманих результатів функціонування на підставі власних конкурентних переваг у порівнянні до суперників. Конкурентна позиція визначається завжди для певного ринку чи його сегменту, прив'язана до визначеного моменту часу, проте може змінюватися (як покращуватися, так і погіршуватися). Вона відбудовується на підставі досягнення підприємством певних конкурентних переваг в довгостроковій перспективі, що в свою чергу залежить від внутрішніх можливостей організації та її здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

1.2. Ознаки стійкої конкурентної позиції підприємства

Як немає єдності думок серед науковців відносно визначення поняття конкурентної переваги, так і відрізняється набір ознак, що подається науковцями, як такі, що визначають конкурентну позицію.

Так, в науковому джерелі [16, с.340] серед ознак стійкої конкурентної позиції називається операційна ефективність та цифровізація бізнесу. Операційна ефективність, тобто ефективність, з якою підприємства проводить ті самі бізнес-процеси, що й його суперники, загалом визначає успішність ведення бізнесу. Важливим в операційній ефективності є не тільки продуктивність, а й вміння раціонально використовувати власні ресурси, зокрема нові безвідходні технології, види нових екологічних матеріалів, енергоощадливі методи роботи, нові рецептури тощо. З одного боку організація буде надавати ті самі послуги, що й конкуренти, проте буде робити в більш привабливий для клієнта спосіб з максимізацією корисного результату для клієнтів та суспільства в цілому. Скорочення витрат (і відповідно зменшення ціни для споживачів), зменшення виробничого циклу (і відповідно терміну виконання замовлення чи вироблення продукції), зменшення простоїв обладнання (і відповідно покращення його виробничих характеристик та підвищення якості продукції шляхом скорочення кількості дефектів) – все це є вагомими наслідками зростання операційної ефективності організації. В перспективі це дозволить збільшити прибутковість роботи підприємства, тобто підприємство збільшить обсяг доступних фінансових ресурсів. В свою чергу останні дають можливість організації використовувати найкращі світові практики, впроваджувати нові методи та технології, оновлювати обладнання тощо. Отже, ми отримуємо стійкі причинно-наслідкові зв'язки між конкурентною позицією, операційною ефективністю та наявністю в підприємства ресурсів.

Що стосується цифровізації бізнесу, то сьогодні потреба в цьому диктується вимогою реалізації швидких та гнучких рішень, що дозволяють підприємству більш повно враховувати потреби клієнтів та адаптуватися до змін

зовнішнього середовища швидше за конкурентів, що зміцнює конкурентну позицію організації.

Проте цифровізація сьогодні є не єдиною інноваційною технологією, можуть бути впроваджені і інші, тому більш доцільним є назва ознаки впровадження інновацій в бізнес. Зокрема сучасні інновації можуть змінювати галузь в цілому, її структуру (відповідно розміщення гравців), що дозволить конкурувати на нових умовах [8, с. 413]. До них відносяться, зокрема процесні інновації, нові технології та способи обробки сировини. Інновації можуть стосуватися створення нових конкурентних переваг, які дозволяють підвищити продуктивність, норму виходу продукції чи зменшити витрати сировини на виробництво. Окремі інновації можуть стосуватися певного бізнес-процесу чи системи бізнес-процесів. Їх впровадження може призвести до відокремлення даних бізнес-процесів в окремі нові види бізнесу за умов його актуалізації для підприємства та стейкхолдерів. Ще одним напрямком впровадження інновацій в бізнес може бути забезпечення гнучкої інфраструктури інформаційних технологій, що дозволить встановити міцні організаційні відносини, провести реінжиніринг бізнес-процесів, диверсифікувати продукти тощо.

Автором [10] наводяться дещо інші ознаки стійкої конкурентної позиції підприємства, а саме:

- попит на продукцію підприємства;
- бізнес-репутація підприємства;
- рівень платоспроможності та фінансової стійкості;
- швидкість обороту оборотних активів, а також їх величина;
- швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Так, автором зазначається, що якщо продукція підприємства є затребуваною у споживачів, це пов'язано з найкращим сполученням «ціна-якість», що пропонується на ринку, підтримкою лояльності клієнтів та їх відданості торговельній марці. Останнє досягається за рахунок реалізації певних заходів маркетингового характеру. Проте саме формулювання «попит на продукцію підприємства» вважаємо некоректним, через те, що в такому вигляді

ознака радше відноситься до факторів зовнішнього середовища, ніж до характеристик конкурентної позиції підприємства. Більш коректним буде використання ознаки відповідності продукції вимогам покупців.

Власне бізнес-репутацію можна співвіднести з стійким попитом на продукцію, лише з урахуванням того, що попит на продукцію є ознакою для конкурентної позиції підприємства на споживчому ринку, а бізнес-репутація – на комерційному.

Що стосується рівня платоспроможності та фінансової стійкості організації, а також ефективності використання оборотних активів, то дані ознаки безумовно характеризують сильну конкурентну позицію, оскільки більш фінансово успішне підприємство має більше можливостей для розвитку, оновлення технологій, створення привабливих умов для залучення висококваліфікованої праці тощо. Разом з тим, на нашу думку, не доцільно відокремлювати ці ознаки, а варто розглядати їх як єдине ціле – фінансова стабільність діяльності.

Швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі загалом відноситься до операційних пріоритетів, які може використовувати організація як основну мету управління власними бізнес-процесами. І вона дійсно буде характеризувати конкурентну позицію підприємства, проте коло операційних пріоритетів є набагато ширшим, тому дану ознаку більш доречно віднести до виділеної попередньо розглянутої автором ознаки операційної ефективності.

Автором в науковому джерелі [7, с.136] подаються такі ознаки стійкої конкурентної позиції підприємства як:

- положення на ринку;
- ефективні конкурентні дії, ступінь активності та динаміка поведінки підприємства;
- ефективність управлінського впливу.

Дійсно, положення компанії на ринку (частка ринку, яку займає підприємство порівняно до конкурентів, його ринкова вартість, позитивна динаміка обсягів реалізації тощо) свідчать про сприятливу конкурентну позицію

підприємства. Це означає, що покупці / бізнес-партнери віддають перевагу продукції підприємства серед різноманіття продукції конкурентів (тобто продукція підприємства є «переможцем замовлення» за певними параметрами), не зважаючи на використання схожих технологій та методів виробництва. Це в свою чергу призводить до зростання ринкової частки та капіталізації компанії.

Слід зазначити, що згідно огляду, проведеного нами в п.1.1 кваліфікаційної роботи, було встановлено, що ряд авторів вважає частку ринку ледве не єдиною ознакою конкурентної позиції. Як нами було доведено, згадана точка зору не повністю відбиває зміст досліджуваної категорії.

Ефективні конкурентні дії, ступінь активності та динаміка поведінки підприємства також розглядаються автором як ознаки стійкої конкурентної позиції, аргументуючи це фактом, що початок ділової активності організації як правило характеризується слабкою конкурентною позицією та маленькою часткою ринку, проте в результаті формулювання певного набору правил поведінки на ринку (стратегії розвитку) конкурентна позиція починає зміцнюватися.

Ефективність управлінського впливу визначає конкурентну позицію з тої точки зору, що остання зміцнюється у випадку застосування сфокусованого управлінського впливу, що визначає не тільки стратегічну орієнтацію підприємства та його внутрішні параметри, але й може внести певні зміни в конкурентне оточення компанії.

Проте на наш суб'єктивний погляд дві останні ознаки дещо дублюють одна одну, а якщо точніше, то ефективність управлінського впливу визначає певною мірою і ефективність конкурентних дій, динаміку поведінки тощо. Тому краще залишити більш змістовну ознаку ефективності управлінського впливу.

Автором [35, с.54] призначаються такі ознаки конкурентної позиції як частка, яку займає підприємство на ринку чи його сегменті (схожу ознаку конкурентної позиції виділяють й інші автори). Для її підтримки підприємство має сформувати конкурентні переваги та зберігати їх на визначеному (високому)

рівні. Це буде означати, що компанія є гнучкою, мобільною та швидко адаптується до змін чинників зовнішнього середовища.

Ознаками сильної конкурентної позиції в науковому джерелі [26] називаються:

- унікальна пропозиція вартості;
- якість продукції / послуг та інновацій;
- маркетингові стратегії;
- кадровий потенціал;
- фінансова стійкість.

В межах першої ознаки автор відзначає унікальність товару чи послуги, яка буде цікава клієнтам та вигідно відрізнятиме підприємство від конкурентів. Такою пропозицією унікальності за думкою автора має бути більш широкий асортимент послуг, вигідні умови їх надання, зручність та доступність. Ознака якості послуг та інновацій автором розглядається у взаємозв'язку, що дозволяє персоналізувати обслуговування, підвищити швидкість реагування на зміни споживацьких потреб. На наш погляд, між першими двома ознаками є певна схожість, оскільки унікальні характеристики послуги / продукції і формують її якість. Щодо ознаки інноваційності, то її слід розглядати окремо. Крім того, ознака конкурентної позиції не може бути описана як конкурентна стратегія, тому краще підійде для опису першої ознаки більш змістовна ознака «відповідність товару / послуги вимогам покупців».

Ознака маркетингової стратегії, що за думкою автора, дозволить привертати нових клієнтів до послуг підприємства та зберігати вже існуючих покупців, що досягається шляхом проведення рекламних акцій, лояльності клієнтів тощо. Загалом маркетингова стратегія є сукупністю управлінських рішень (управлінських впливів) в сфері вибору ринків, цін, товарів, тобто в сфері маркетингової діяльності. Більш ґрунтовною для опису є ознака ефективності управлінського впливу (зокрема і в сфері маркетингу).

Вагомою є ознака кадрового потенціалу, зокрема наявність робітників високої кваліфікації, що вміють не лише ефективно взаємодіяти з клієнтом, але

й надавати якісне обслуговування. Немаловажливим є забезпечення ефективної мотивації персоналу та заохочення ого до кращого обслуговування клієнтів, внесення пропозицій тощо.

Зобразимо графічно основні ознаки стійкої конкурентної позиції організації (рис. 1.1).

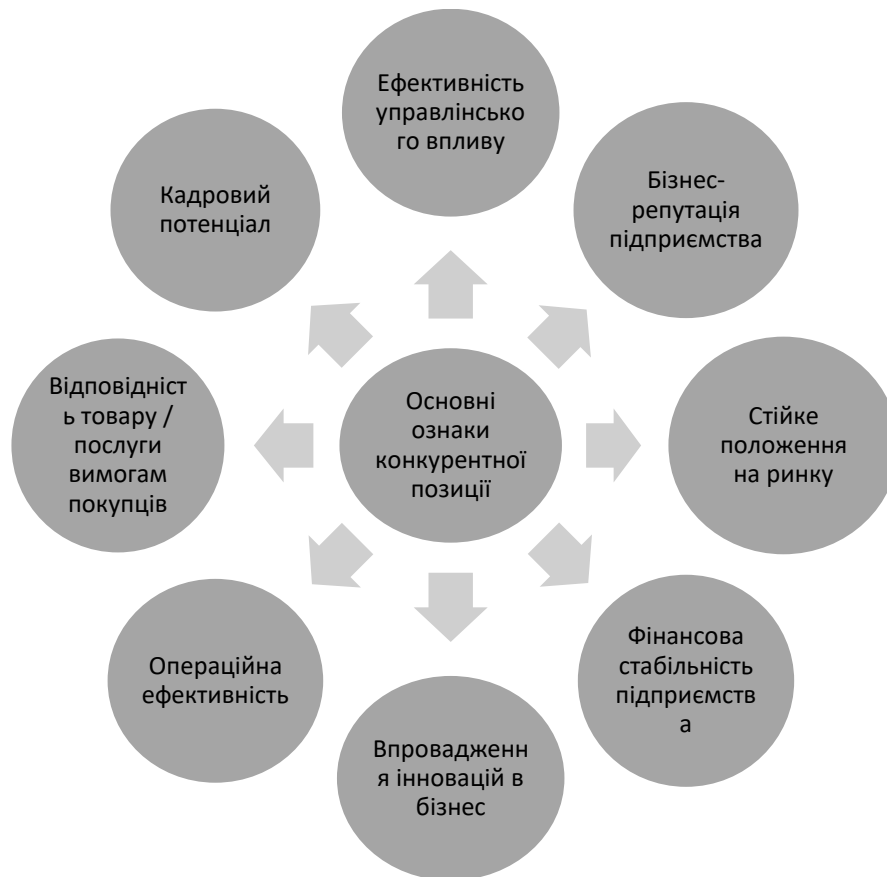


Рис. 1.1. Основні ознаки стійкої конкурентної позиції організації

Слід зауважити, що нами визначено базовий набір ознак стійкої конкурентної позиції організації, хоча за потребою він може бути розширений. Конкурентна позиція у сукупності її ознак відображає здатність підприємств вести конкурентну боротьбу в конкретному сегменті ринку, підкреслюючи досягнення конкурентних переваг над конкурентами.

Наявність вищезгаданих ознак конкурентної позиції відбиває стійкість положення компанії на ринку, стан та досягнутий рівень конкурентоспроможності на ринку чи його окремому сегменті. Досягти її можливо шляхом повного використання та адаптації потенціалу компанії до

обраної стратегії розвитку. Проте перш за все потрібно оцінити достатність внутрішніх можливостей підприємства для подальшого функціонування на ринку (або входу на новий ринок) у порівнянні до основних ринкових конкурентів. Здійснювати це потрібно шляхом використання методів конкурентоспроможності, основні види яких представлені в наступному пункті роботи.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що передують визначенню його конкурентної позиції, широко досліджені в науковій літературі. Разом з тим, наукові погляди щодо них також відрізняються.

Основними методами оцінки конкурентоспроможності вважають:

- метод, що базується на аналізі порівняльних переваг;
- метод, що має в основі теорію рівноваги фірми та галузі;
- метод, що має в основі теорію ефективної конкуренції;
- метод із застосуванням інтегральних оцінок (т.зв. комплексний метод);
- метод, що має в основі теорію якості товару / послуги;
- метод, що базується на теорії мультиплікатору;
- метод оцінювання конкурентоспроможності з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- матричні методи.

Розглянемо їх більш детально.

Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг, вважається найбільш простим в розрахунках та припускає порівняння показників (критеріїв порівняння) підприємства та основних конкурентів [20, с. 37]. Відповідно більше значення показників свідчить про більшу конкурентоспроможність підприємства. тобто, підприємство, що має більше порівняльних переваг відносно ринкових суперників, буде мати більш міцну конкурентну позицію та зможе ефективно протистояти конкуренції. Вважається, що метод не враховує змін в процесі розвитку конкурентних переваг, тобто підходить лише для

статичних умов діяльності підприємства та динаміки галузі (останнє в принципі зустрічається дуже нечасто).

Метод, що має в основі теорію рівноваги фірми та галузі, припускає, що підприємство підтримує стан рівноваги, коли не має стимулів для проведення його змін [11, с.57]. Підприємство максимально та одночасно концентрує зусилля на певному аспекті діяльності, що дозволяє йому увійти в стан рівноваги, в якому виробнику відкривається прихований резервний потенціал, який відсутній у його суперників, що дозволяє їх переважати. Згідно з методом оцінюється наявність факторів виробництва у організації, що потенційно можуть бути використані з більшою ефективністю та продуктивністю, ніж конкурентами. Для оцінки дієвості використання факторів виробництва використовуються показники ставок за кредитами (ціна залучення позикових ресурсів), оплати праці (ціна залучення робочої сили), вартість використаних матеріальних ресурсів та обладнання тощо. Більш низькі показники відносної вартості факторів виробництва підприємства порівняно до конкурентів вказують на більш кращу конкурентну позицію та вищий рівень наявного внутрішнього потенціалу. Вважається, що метод є малопридатним для використання в умовах посилення внутрішніх сторін діяльності підприємства та змін зовнішнього середовища, оскільки більше концентрується на існуючих умовах діяльності на ринку (відсутнє дослідження в динаміці) та не розглядає здатність організації до адаптації.

Метод, що має в основі теорію ефективної конкуренції, припускає, що зіставляються показники стану підприємства з показниками конкурентів та середньогалузевими показниками. Оцінювання виконується за показниками, встановленими в таких чотирьох проекціях, а саме: результативність виробничої діяльності, результативність збутової діяльності, фінансова стабільність та конкурентоспроможність продукції / послуг підприємства. Як підсумок визначається інтегральний показник конкурентоспроможності організації [29, с.50]. Найбільшу конкурентоспроможність мають підприємства з найбільшим інтегральним показником конкурентоспроможності, в яких краще організована

робота всіх підрозділів та служб, а також найкращі показники у вищезгаданих проекціях.

Даний метод часто використовують, якщо потрібно провести детальний аналіз внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, а також зіставити данні з середніми по галузі. Разом з тим данні по галузі потрібно визначити у середніх значеннях, що є достатньо складним процесом. Крім того, доступ до галузевих даних може бути ускладненим. Також метод є трудомістким, акумулює багато розрахунків, а також не передбачає оцінювання динаміки факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності.

Метод із застосуванням інтегральних оцінок (за іншими джерелами т.зв. комплексний метод) припускає визначення єдиного інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. Склад показників, на підставі яких визначається інтегральний показник, а також метод їх узагальнення в різних авторів можуть відрізнятися.

Наприклад, в науковому джерелі [4] пропонується визначати інтегральний показник за формулою:

$$I_{\text{КПП}} = \sum_{j=1}^n \alpha_{\text{КП}j} \times \text{КП}j = \sum_{i=1}^n \alpha_{\text{КП}j} \times \left(\sum_{i=1}^m \beta \Pi_{ij} \times \Pi_{ij} \right) \quad (1.1)$$

де $I_{\text{КПП}}$ – інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємства;

$\text{КП}j$ – оцінка j -го локального потенціалу в структурі конкурентного потенціалу підприємства;

$\alpha_{\text{КП}j}$ – питома вага j -го локального конкурентного потенціалу підприємства;

n – кількість локальних потенціалів в складі конкурентного потенціалу;

Π_{ij} – оцінка часткового i -го показника в структурі j -го локального конкурентного потенціалу підприємства;

$\beta \Pi_{ij}$ – вага часткового i -го показника в структурі j -го локального конкурентного потенціалу підприємства;

m – кількість часткових показників в складі j -го локального потенціалу конкурентного потенціалу підприємства.

В науковому джерелі [18, с.302] надається більш простий спосіб визначення інтегрального показника:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i K_i, \quad (1.2)$$

де K_i – показники конкурентоспроможності різних сторін діяльності підприємства;

W_i – вагомість факторів в загальній сумі.

При виборі показників, що включаються в інтегральну оцінку, керуються цілями оцінювання та потребами організації. Методи узагальнення показників, крім наведених вище, можуть включати метод сум, метод ранжування, розрахунок середньозваженого показника, метод бального оцінювання, метод рейтингового оцінювання. Метод використовується, коли є потреба відслідкувати зміну показника конкурентоспроможності в динаміці, а також всебічно оцінити діяльність підприємства (при наявності детальної інформації щодо стану внутрішнього середовища).

Метод, що має в основі теорію якості товару / послуги, припускає, що оцінюється конкурентоспроможність продукту / послуги та на підставі цієї оцінки робиться висновок щодо конкурентоспроможності підприємства. Логіка цього методу полягає в тому, що якщо конкурентоспроможна продукція (користується попитом у споживача, їй віддається перевага перед продукцією конкурентів), то буде конкурентоспроможним і підприємство. Метод припускає встановлення важливих для клієнта характеристик продукції (споживчої цінності продукту) та порівняння її з продукцією конкурентів за обраними параметрами. В окремих наукових джерелах пропонується для оцінки конкурентоспроможності продукту використовувати два основні критерії – ціну та якість, а саме їх співвідношення, тобто кількість умовних якісних балів припадає на 1 грн. продукції. Відповідно те підприємство, чий товар має більш оптимальне співвідношення даних характеристик, є більш конкурентоспроможним. І тим більшу конкурентоспроможність має підприємство. Метод критикується в науковій літературі у зв'язку з таким

однобічним розглядом конкурентоспроможності підприємства, ігноруванням ефективності виробничої, збутової діяльності, фінансового стану тощо [33]. Також не передбачено адаптації даного методу до підприємств, що мають більше одного продукту в портфелі.

Метод, що базується на теорії мультиплікатору, припускає, що встановлюється залежність (причинно-наслідковий зв'язок) між результатом та причиною, що його викликала. Початкова причина, що виникла в першому періоді, викликала появу певних результатів в другому періоді. Під впливом первинних результатів виникають вторинні результатів, не такі вагомі, проте схожі за характером і так далі. До таких результатів може відноситися доходи, згенерований прибуток, грошові потоки тощо. Метод передбачає знаходження суми всіх результатів за різними часовими періодами, якщо вони мають кінцевий характер. Якщо сума результатів має остаточний характер, можна обґрунтувати співвідношення (числовий вимір залежності) між причиною та результатом, що по суті і є мультиплікатором. За величиною мультиплікатора можна зробити висновок про конкурентоспроможність підприємства. Метод вважається достатньо складним, потребує великої кількості розрахунків, його результати швидко застарівають.

Метод оцінювання конкурентоспроможності з точки зору стратегічного потенціалу підприємства припускає дослідження його внутрішнього середовища для встановлення конкурентних переваг та стратегічного потенціалу, що дозволяє їх сформулювати. Метод полягає у розрахунку інтегрального показника стратегічного потенціалу, що складається з одиничних показників ресурсних елементів потенціалу (матеріального, трудового, фінансового тощо), зважених за попередньо визначеними вагами. Метод є цікавим можливістю детальної оцінки окремих ресурсних потенціалів та їх внеску у формування загального стратегічного потенціалу організації, а також можливістю порівняння власного потенціалу з потенціалом конкурентів [3]. Проте його важко використати в умовах обмеженості інформації (оцінити потенціал конкурентів складно). Крім того, розрахунки є достатньо трудомісткими.

Матричні методи, зокрема матриця BCG, Мак Кінсі, SWOT-аналіз, Шелл тощо в деяких наукових джерелах [17] також відносять до методів оцінювання конкурентоспроможності. Проте на нашу думку вони відносяться до методів стратегічного аналізу, призначення яких може бути зведено до аналізу поточної ситуації, впливу факторів зовнішнього середовища, розробки можливих стратегій розвитку тощо.

Зведемо розглянуті нами методи оцінювання конкурентоспроможності до таблиці, визначимо коротко їх сутність та особливості застосування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінювання конкурентоспроможності	Сутність методу	Особливості застосування методу
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг	встановлення порівняльних переваг відносно ринкових суперників	підходить для статичних умов діяльності підприємства та відсутності динаміки галузі (що на практиці мало ймовірно)
Метод, що має в основі теорію рівноваги фірми та галузі	оцінка наявності факторів виробництва, що потенційно можуть бути використані з більшою продуктивністю, ніж конкурентами	підходить для статичних умов зовнішнього середовища та відсутності змін потенціалу підприємства
Метод, що має в основі теорію ефективної конкуренції	зіставлення показників стану підприємства з показниками конкурентів та середньогалузевими показниками за чотирма проекціями	підходить для випадків потреби детального аналізу внутрішнього середовища підприємства, для статичних умов зовнішнього середовища
Метод із застосуванням інтегральних оцінок (комплексний метод)	визначення інтегрального показника на підґрунті одиничних показників конкурентоспроможності	підходить для вивчення показника конкурентоспроможності в динаміці, потребує детальної інформації щодо стану внутрішнього середовища
Метод, що має в основі теорію якості товару / послуги	оцінювання конкурентоспроможності продукту та ґрунтування висновку щодо конкурентоспроможності підприємства на підставі цієї оцінки	підходить для монономенклатурних підприємств

1	2	3
Метод, що базується на теорії мультиплікатору	оцінювання конкурентоспроможності за величиною мультиплікатору, встановлення залежності між результатом та причиною, що його викликала, визначення мультиплікатора як суми співвідношення всіх результатів та первісної причини	підходить для статичних умов діяльності підприємства
Метод оцінювання конкурентоспроможності з точки зору стратегічного потенціалу підприємства	оцінювання конкурентоспроможності за результатами розрахунку інтегрального показника стратегічного потенціалу, що складається з одиничних показників ресурсних елементів потенціалу, зважених за попередньо визначеними вагами.	підходить для умов, коли інформація (напр., щодо конкурентів) є доступною для ознайомлення та використання

Огляд методів конкурентоспроможності, що лежать в основі визначення конкурентної позиції підприємства, показав їх різноманіття та сутнісні відмінності. Вибір методу оцінювання конкурентоспроможності варто робити з урахуванням особливостей їх застосування, умов зовнішнього та внутрішнього середовища, доступності інформації тощо.

Висновки до розділу.

На наш погляд розуміння конкурентної позиції як ринкової частки підприємства є достатньо вузьким та не охоплює всіх аспектів даного терміну. Підхід, що припускає тлумачення конкурентної позиції як порівняльного опису підприємства та його конкурентів, вказує на ототожнення його представниками понять «конкурентна перевага» та «конкурентна позиція». Найбільш повним є визначення конкурентної позиції як становища організації в конкурентному середовищі. Тому пропонуємо під конкурентною позицією розуміти положення, яке підприємство займає на ринку відповідно до отриманих результатів

функціонування на підставі власних конкурентних переваг у порівнянні до суперників.

Основними ознаками стійкої конкурентної позиції є оперативна ефективність, кадровий потенціал, репутація підприємства та його положення на ринку, ефективність управління та фінансова стабільність, впровадження інновацій та відповідність продукту вимогам покупців. Наявність вищезгаданих ознак конкурентної позиції відбиває стійкість положення компанії на ринку, стан та досягнутий рівень конкурентоспроможності на ринку чи його окремому сегменті. Досягти її можливо шляхом повного використання та адаптації потенціалу компанії до обраної стратегії розвитку.

Основними методами оцінки конкурентоспроможності вважають: метод, що базується на аналізі порівняльних переваг; метод, що має в основі теорію рівноваги фірми та галузі; метод, що має в основі теорію ефективної конкуренції; метод із застосуванням інтегральних оцінок; метод, що має в основі теорію якості товару; метод, що базується на теорії мультиплікатору та метод оцінювання конкурентоспроможності з точки зору стратегічного потенціалу підприємства. Вибір методу оцінювання конкурентоспроможності варто робити з урахуванням особливостей їх застосування, умов зовнішнього та внутрішнього середовища, доступності інформації тощо.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ПЕРУКАРНЯ «МАЙСТЕР»

2.1. Аналіз ринку косметологічних та перукарських послуг України

Аналіз ринку косметологічних та перукарських послуг України слід проводити з використанням методу п'яти конкурентних сил М. Портера. Даний метод надає можливість проаналізувати рівень конкуренції на ринку та тиск на бізнес з надання косметологічних та перукарських послуг. Зокрема, буде встановлено найбільш впливову на ринку конкурентну силу з перелічених:

- сила діючих конкурентів;
- сила нових конкурентів;
- сила споживачів;
- сила товарів- замінників;
- сила постачальників.

Дослідимо дані фактори більш уважно.

Проаналізуємо силу діючих конкурентів, а саме встановимо їх кількість, темпи зростання ринку, відмінність послуг підприємств на ринку, значущість бар'єрів виходу з ринку.

Темпи зростання ринку косметологічних та перукарських послуг представлені на рис. 2.1.

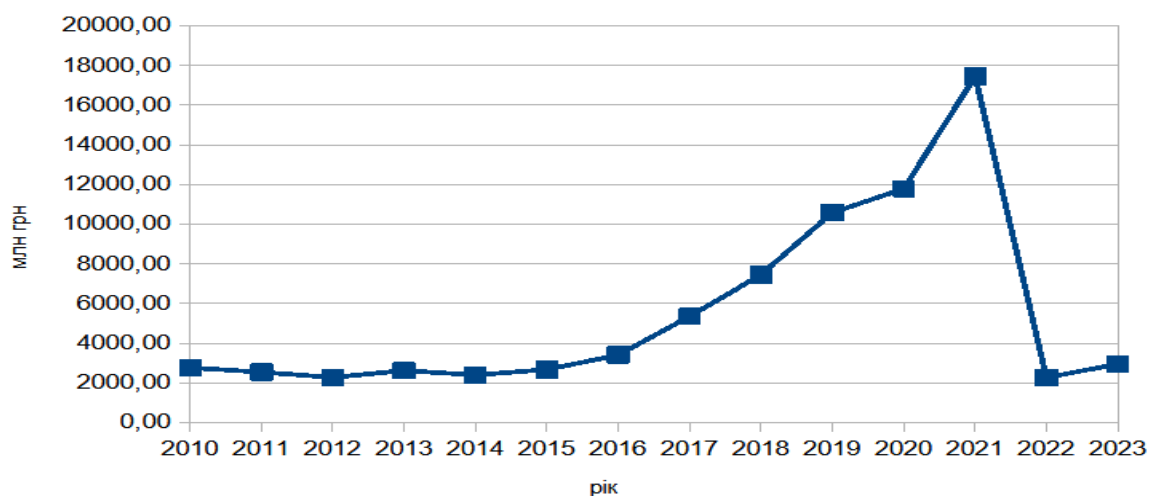


Рис. 2.1. Темпи зростання ринку косметологічних та перукарських послуг, млн.грн.[12]

Динаміка ринку косметологічних та перукарських послуг свідчить про суттєве зростання обсягів послуг в період з 2018 по 2021 рр. В 2022 р. відбулося падіння доходів перукарень та салонів краси, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення. Проте в 2023 р. ситуація почала виправлятися (приріст склав біля 30% відносно до попереднього року).

Динаміка кількості суб'єктів господарювання, що працюють на ринку косметологічних та перукарських послуг, повторює динаміку обсягів реалізації: суттєве зменшення в 2022 р. (біля 15%) та зростання в 2023 р. (також біля 15%), див. табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості суб'єктів господарювання, що працюють на ринку косметологічних та перукарських послуг, од. [12]

Рік	Кількість юридичних осіб, од.	Темп росту, %	Кількість ФОП, од.	Темп росту, %
2014	40334	-	39305	-
2015	40188	99,64	39209	99,76
2016	39978	99,48	39178	99,92
2017	57778	144,52	56966	145,40
2018	67745	117,25	66957	117,54
2019	72544	107,08	71784	107,21
2020	75669	104,31	74951	104,41
2021	72684	96,06	72001	96,06
2022	62444	85,91	62069	86,21
2023	71467	114,45	71054	114,48

Найбільша кількість салонів краси та перукарень зосереджена в Дніпропетровській, Одеській, Львівській, Київській області та м. Київ (рис. 2.2). В цих регіонах сумарно зосереджено більше 40% загальної кількості підприємств ринку.

Ринок умовно можна розділити на салони економ, бізнес (середній і середній +) класу, а також люкс і VIP. Послуги бізнес-класу є найбільш затребуваними, через що кількість салонів в даному сегменті є достатньо високою (рис. 2.3).

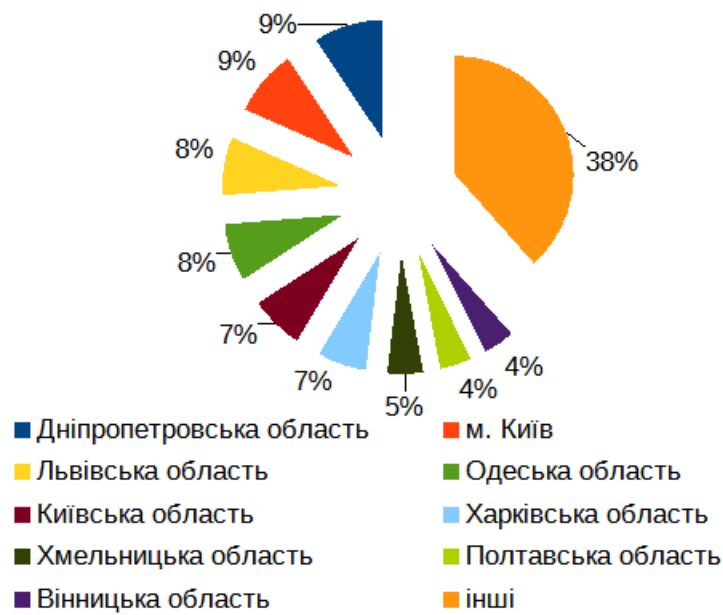


Рис. 2.2. Кількість салонів краси та перукарень за областями України, %
[12]

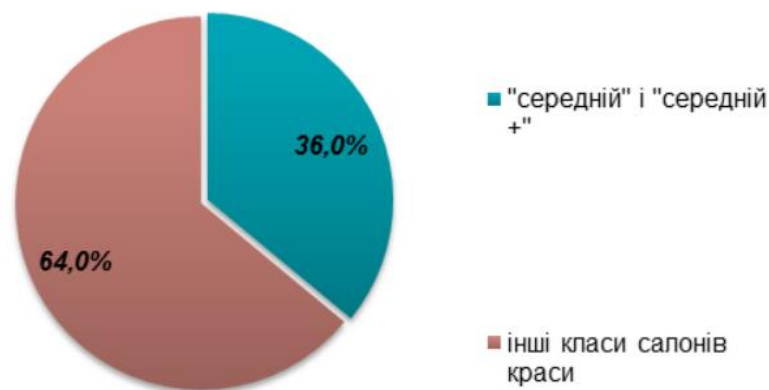


Рис. 2.3. Сегментація підприємств на ринку косметологічних та перукарських послуг за класами, % [2]

Відмінність послуг підприємств на ринку (диференціація послуг) до 2018 р. була незначною, всі салони та перукарні надавали майже стандартний набір послуг. Практично всі послуги краси можна було отримати в одному салоні. Проте за останні 5-6 років ситуація істотно змінилася, з'явився попит на монопослуги, що викликало появу відповідних спеціалізованих підприємств, які надають одну послугу. З'явилися нові формати надання послуг, а саме [21, с.267-268]:

- експрес формати, що працюють без запису (зокрема, манікюрні стійки в торговельних центрах;
- моностудії, що спеціалізуються на одній послугі (салони нігтів, оформлення брів, лазерної епіляції тощо);
- салони для конкретної категорії споживачів (зокрема барбершопи, дитячі перукарні тощо);
- студії лоукост-форматів (працюють без адміністратора, спрощують процедуру надання послуги тощо).

Отже рівень диференціації послуг на ринку є достатньо високим.

Якщо розглянути бар'єри виходу з ринку, то для перукарень та салонів краси ними є стартові витрати бізнесу, з яких більшість припадає на косметичний ремонт приміщення салону та закупку обладнання. Спеціалізоване обладнання (косметологічні комбайни, апарати пілінгу, лазери, обладнання для пресотерапії та вакуумного масажу тощо) може бути складно реалізувати за адекватною ціною у випадку закриття бізнесу.

Далі проаналізуємо силу нових конкурентів, а саме вплив факторів темпів зростання ринку, присутності на ринку великих компаній – конкурентів або мереж, диференціації послуги, високого рівня початкових інвестицій та обмежень з боку уряду.

Оскільки темпи зростання ринку почали відновлюватися, можна зробити висновок про привабливість галузі для нових суб'єктів господарювання (тобто попит почав зростати). Це підтверджується динамікою відкриття нових закладів (див. табл. 2.2). Так, з 1 лютого 2023 р. по 1 лютого 2024 року найпоширенішими секторами серед ФОПів, котрі почали свою діяльність, стали салони краси та перукарні (+19,4 тис. од.), роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (+18,1 тис. од.), а також роздрібна торгівля фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет (+17,9 тис. од.).

Окремо варто звернути увагу на ТОП-10 міст за кількістю новостворених ФОП. У лідерах: Дніпро (+12,1 тис. од.), Харків (+14,1 тис. од.), Одеса (+10,8 тис. од.), Запоріжжя(+6,4 тис. од.) та Київ (+44,7 тис. од.).

Таблиця 2.2

Топ-10 секторів серед ФОПів, що починали діяльність з 1.02.2023 по
1.02.2024 [13]

№	КВЕД	Кількість
1	Надання послуг перукарнями та салонами краси	19 426
2	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	18 102
3	Роздрібна торгівля фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет	17 901
4	Комп'ютерне програмування	17 569
5	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	14 310
6	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах	12 852
7	Вантажний автомобільний транспорт	11 507
8	Надання інших інформаційних послуг	8 856
9	Інші види освіти	6 945
10	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах	6 253

Також для встановлення привабливості галузі для нових підприємств-конкурентів вважаємо за доцільне проаналізувати рівень прибутку, який заробляють салони краси та перукарні (рис. 2.4).

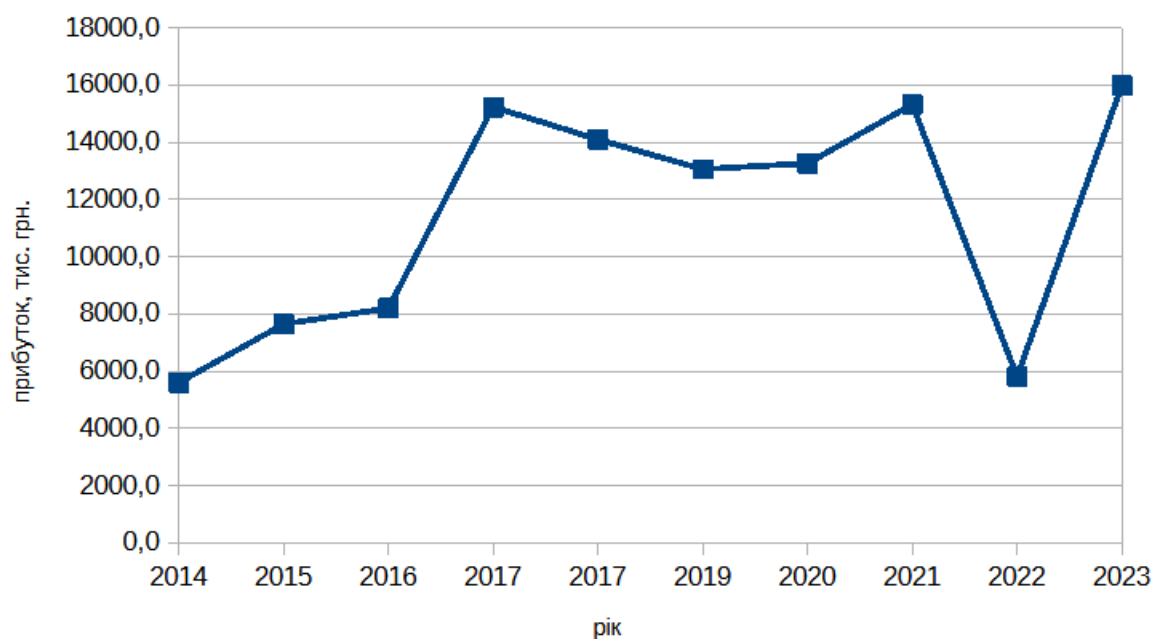


Рис. 2.4. Динаміка прибутку до оподаткування підприємств, тис. грн. [12]

Скорочення обсягів прибутку в 2022 р. було пов'язано з початком повномасштабного вторгнення та закриттям певної кількості закладів, що знаходилися на окупованій території або поблизу зони активних бойових дій. Суттєве зростання прибутку в 2023 р. (до рівня довоєнного 2021 р. та навіть більше) свідчить про швидке відновлення ринку. Одночасно в 2023 р. зменшилася питома вага підприємств, що отримали збиток, до 34% (див. рис. 2.5).

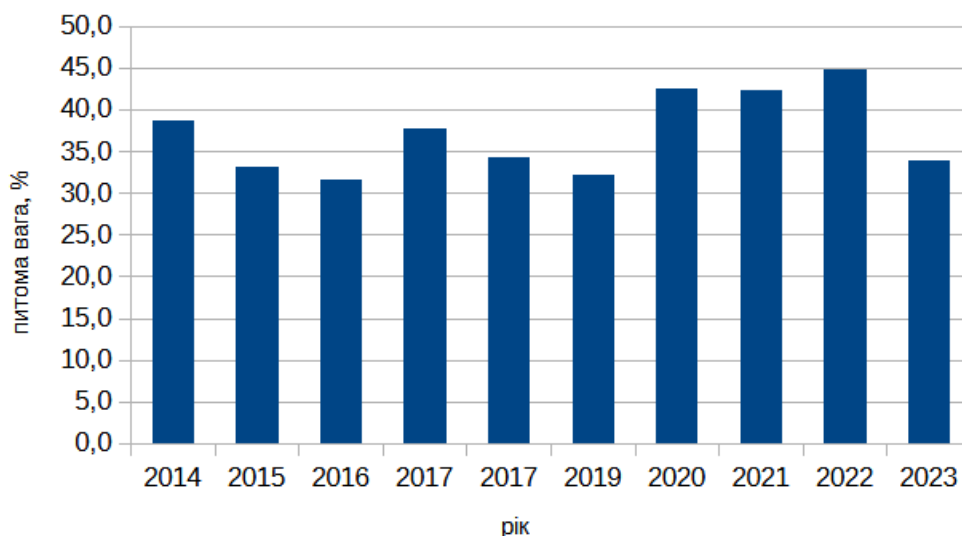


Рис. 2.5. Питома вага підприємств ринку косметологічних та перукарських послуг, що отримали збиток, % [12]

На ринку немає великих національних мереж, проте присутні локальні регіональні мережі: у Київській області – «Цирульник Barbershop» (24 од.), «L24» (3 од.), «Sensavi» (3 од.); у Харківській – «Seven» (3 од.), Angeli (3 од.), у Одеській – Чудо Ножиці (13 од.), Green Health (2 од.), «Папа+син» (6 од.) [32]. Тобто великих компаній на ринку насправді небагато, вони мають локальний характер діяльності.

Послуга є достатньо різноманітною. Як ми описали раніше, багато салонів спеціалізуються на одному виді послуг. З тих, що надають комплексні послуги, більшість охоплює такі косметологічні процедури як контурна пластика, біоревіталізація та лазерні методики (рис. 2.6). Також є певні відмінності в косметичних засобах, з якими працюють салони краси (рис. 2.7).

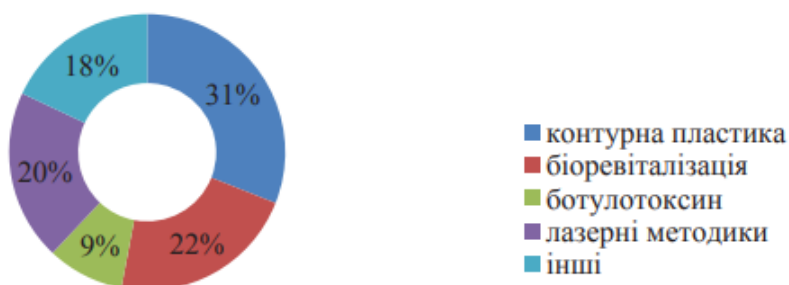


Рис. 2.6. Структура косметологічних послуг, % [22]

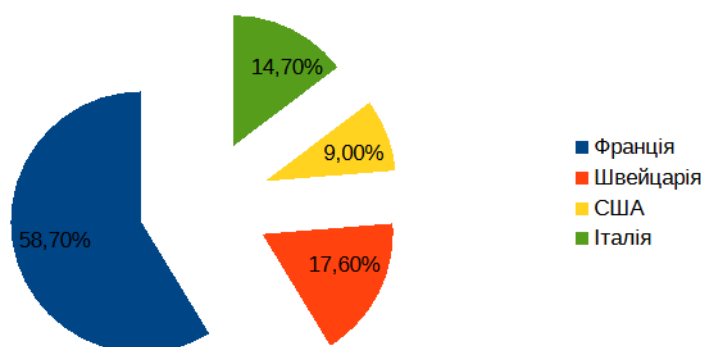


Рис. 2.7. Структура використання ін'єкційних косметологічних засобів салонами краси, % [22]

Для того, щоб вийти в галузь, зокрема салонам краси може бути потрібно спеціалізоване обладнання, що має достатньо високу ціну. Тому високий початковий рівень інвестицій можна розглядати як бар'єр для входу в галузь. Хоча для перукарських послуг використовується більш-менш стандартне обладнання, що знімає питання вхідних бар'єрів в галузь.

Відносно обмежень уряду, то на сьогодні надання косметологічних послуг має здійснюватися лише за наявності ліцензії. Номенклатура лікарських спеціальностей, затверджена наказом МОЗ від 22.02.2019 № 446, не має спеціальності «косметологія». Ці процедури може здійснювати лише лікар-хірург-дерматолог. Так, ліцензуванню підлягають процедури косметичної корекції вад шкіри, визначення її естетичних недоліків, використання філерів і ботулотоксину, мікроголкова терапія, контурна пластика, апаратна епіляція,

використання фізичних і хімічних агентів (хімічний пілінг, фотодинамічна терапія, ультрафіолетове випромінювання, лазери, імпульсний лазер на барвнику, кріотерапія), основні принципи косметичного догляду за шкірою, організація косметологічної допомоги тощо [27].

Перукарські послуги не ліцензуються.

Для того, щоб оцінити загрозу з боку покупців, потрібно проаналізувати частку покупців з великими обсягами закупівлі, їх схильність до переходу на послуги інших підприємств, чутливість покупців до ціни, рівень їх задоволеності послугами краси.

Зазначимо, що покупцями послуг є пересічні громадяни, відповідно обсяги закупок є дрібними.

Покупці загалом не схильні змінювати салон краси / перукарню (за опитуванням всього 14% таких клієнтів), проте згодні його поміняти за негативних чи об'єктивних обставин, рис. 2.8.

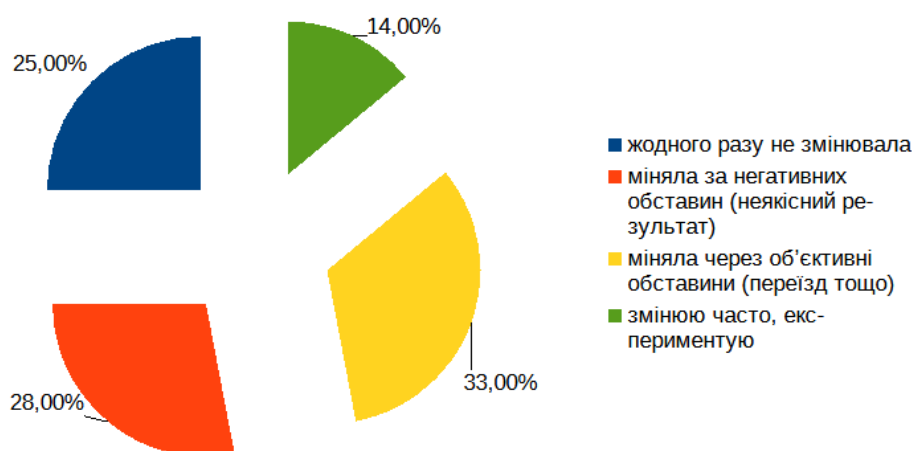


Рис. 2.8. Результати анкетування клієнтів щодо зміни салону краси / перукарні, % [36]

Покупці звісно є чутливими до ціни, проте для них на перше місце виходить якість послуги та пов'язана з цим задоволеність. Схильності до переходу на послуги інших салонів клієнт не має. Загалом на задоволеність покупців якістю послуг впливають [9]:

- зручність локації та часу відвідування;
- використання високоякісних матеріалів чи нових технологій;
- рівень кваліфікації майстрів.

Для дослідження сили постачальників їх варто розглянути за параметрами кількості таких контрагентів, обмеженості ресурсів постачальників, витрат переходу на альтернативних контрагентів, а також пріоритетності галузі для постачальника.

Постачальниками виступають виробники косметичних засобів, обладнання (для салонів краси), банки, а також навчальні заклади, що готують перукарів. Кількість постачальників в кожній вище розглянутій категорії є достатньо великою (табл. 2.3) та в 2023 р. зросла.

Таблиця 2.3

Кількість постачальників ресурсів салонам краси та перукарням [12]

Рік	Кількість банків, од.	Темп росту, %	Кількість виробників косметики та парфумерії, од.	Темп росту, %	Кількість шкіл / курсів*, од.	Темп росту, %
2010	4754	-	155	-	4990	-
2011	3958	83,26	159	102,58	3470	69,54
2012	3051	77,08	152	95,60	3429	98,82
2013	2891	94,76	175	115,13	4046	117,99
2014	2664	92,15	168	96,00	4915	121,48
2015	2760	103,60	188	111,90	5651	114,97
2016	2623	95,04	193	102,66	5788	102,42
2017	2658	101,33	217	112,44	6163	106,48
2018	2706	101,81	257	118,43	7076	114,81
2019	2789	103,07	307	119,46	8416	118,94
2020	2789	100,00	334	108,79	9339	110,97
2021	2939	105,38	371	111,08	10445	111,84
2022	2218	75,47	347	93,53	10778	103,19
2023	2362	106,49	429	123,63	16224	150,53

* *питома вага курсів перукарів та косметологів коливається на рівні 25-30% загальної кількості курсів*

Також зважимо на те, що в таблиці наведено дані щодо вітчизняних виробників косметики та засобів догляду за волоссям. Більшість салонів мають в своєму використанні також професійну косметику закордонного виробництва (відомо про більше 75 світових брендів).

Кількість ресурсів постачальників не є обмеженою. Є тенденція зростання як кількості виданих підприємцям кредитів, виробництва професійної косметики, а також випускників курсів перукарів та косметологів. Зокрема, кількість кредитів підприємствам в національній валюті зросла в 2024 р. на 17% відносно 2021 р. (рис. 2.9).

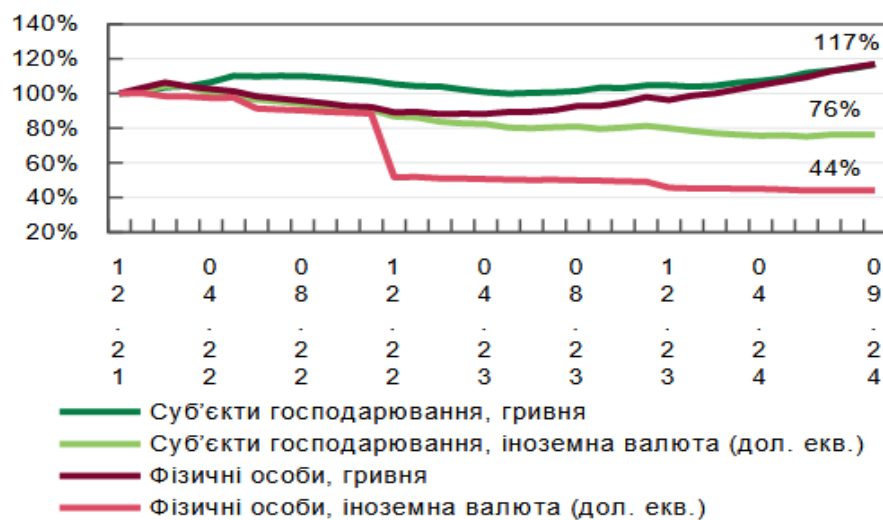


Рис. 2.9. Динаміка кредитування юридичних та фізичних осіб банками, %

[5]

Загалом салони краси та перукарні не мають проблеми щодо заміни постачальника, проте більшість підприємств намагаються побудувати довготривалі відносини (постачальника косметики, наприклад, можуть замінити при суттєвому збільшенні ним торговельної націнки).

Галузь буде пріоритетною для курсів / шкіл підготовки перукарів та косметологів (виключення – майстри можуть працювати на дому), а також для постачальників спеціалізованого обладнання.

Силу загрози товарів – замінників не розглядаємо, оскільки їх не існує.

Зведемо отримані результати аналізу ринку до таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ринку косметологічних та перукарських послуг України за методом 5 конкурентних сил М. Портера

Конку- рентна сила	Параметр оцінки	Стан параметра оцінки	Оцінка	Питома вага	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
СИЛА ДІЮЧИХ КОНКУРЕНТІВ	Темпи зростання ринку	В 2022 р. відбулося падіння доходів перукарень та салонів краси, проте в 2023 р. ситуація почала виправлятися (приріст біля 30% до 2022 року).	2	0,25	0,5
	Кількість конкурентів	Динаміка кількості салонів краси та перукарень демонструє суттєве зменшення в 2022 р. (біля 15%) та зростання в 2023 р. (також біля 15%)	2	0,35	0,7
	Відмінність послуг підприємств на ринку	За останні 5-6 років з'явився попит на монопослуги, що викликало появу відповідних спеціалізованих підприємств, які надають одну послугу. З'явилися нові формати надання послуг	1	0,2	0,2
	Значимі бар'єри виходу з ринку	Бар'єрами виходу з ринку є стартові витрати, а саме на косметичний ремонт та закупку обладнання. Спеціалізоване обладнання складно реалізувати при закритті бізнесу.	2	0,2	0,4
СЕРЕДНІЙ БАЛ					1,8
СИЛА НОВИХ КОНКУРЕНТІВ	Темпи зростання ринку	Темпи зростання ринку почали відновлюватися, прибутки зростають, отже можна зробити висновок про привабливість галузі для нових підприємств. Це підтверджується динамікою відкриття нових закладів	3	0,25	0,75
	Присутність на ринку великих компаній або мереж	На ринку немає великих національних мереж, проте присутні локальні регіональні мережі	1	0,25	0,25
	Високий рівень початкових інвестицій	Салонам краси потрібно спец. обладнання, що має достатньо високу ціну. Тому високий початковий рівень інвестицій можна розглядати як бар'єр для входу в галузь. Для перукарень використовується стандартне обладнання, що знімає питання вхідних бар'єрів в галузь.	2	0,3	0,6
	Диференціація послуг	Багато салонів є спеціалізованими. Для тих, що надають комплексні послуги, є певні відмінності в косметичних засобах, з якими працюють салони краси	3	0,1	0,3

1	2	3	4	5	6
СИЛА НОВИХ КОНКУРЕНТІВ	Обмеження з боку уряду	Надання косметологічних послуг має здійснюватися лише за наявності ліцензії. Перукарські послуги не ліцензуються.	2	0,1	0,2
СЕРЕДНІЙ БАЛ					2,1
СИЛА СПОЖИВАЧІВ	Частка покупців з великими обсягами закупок	Покупцями послуг є пересічні громадяни, відповідно обсяги закупок є дрібними	1	0,2	0,2
	Схильність до переходу на послуги інших підприємств	Покупці загалом не схильні змінювати салон краси / перукарню (за опитуванням таких клієнтів всього 14%)	1	0,25	0,25
	Чутливість покупців до ціни	Покупці є чутливими до ціни, проте для них на перше місце виходить якість послуги та пов'язана з цим задоволеність	2	0,25	0,5
	Рівень задоволеності покупців якістю послуг	Про негативний досвід косметологічних / перукарських послуг свідчить до третини опитаних клієнтів	2	0,3	0,6
СЕРЕДНІЙ БАЛ					1,55
СИЛА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ	Кількість постачальників	Постачальниками виступають виробники косметичних засобів, обладнання, банки, а також навчальні заклади, що готують перукарів. Кількість постачальників в кожній категорії є достатньо великою, в 2023 р. зросла	1	0,3	0,3
	Обмеженість ресурсів постачальників	Кількість ресурсів постачальників не є обмеженою. Є тенденція зростання як кількості виданих підприємцям кредитів, виробництва професійної косметики, а також випускників курсів перукарів та косметологів	1	0,25	0,25
	Витрати переходу на альтернативних постачальників	Салони краси та перукарні не мають проблеми щодо заміни постачальника, проте більшість підприємств намагаються побудувати довготривалі відносини	2	0,25	0,5
	Пріоритетність галузі для постачальника	Галузь буде пріоритетною для курсів / шкіл підготовки перукарів та косметологів (виключення – майстри можуть працювати на дому), а також для постачальників спеціалізованого обладнання	2	0,2	0,4
СЕРЕДНІЙ БАЛ					1,45

На підставі проведеного дослідження ринку косметологічних та перукарських послуг України робимо висновок про те, що найбільш впливовою силою буде сила нових конкурентів. Це дозволяє обґрунтувати потребу формування та підтримки конкурентних переваг підприємства, розробки ефективної системи захисту та протидії новим суперникам.

2.2. Загальний опис та аналіз фінансового стану ТОВ «Перукарня «Майстер»

ТОВ «Перукарня «Майстер» була відкрита в 2018 р. за адресою м. Київ, Оборонський район, вул. Богатирська, 2 б. Розмір статутного капіталу складає 2860 тис. грн. Підприємство працює під керівництвом директора Возного Д.В. за основним видом діяльності «надання послуг перукарнями та салонами краси».

Власниками підприємства є Тесленко П.П. та Тесленко П.І. в частках 75% та 25%. Підприємство надає перукарські послуги жінкам, чоловікам та дітям, надає послуги з оформлення брів та вій. Перукарня працює без адміністратора, запис проводиться безпосередньо до майстрів або в порядку живої черги. Загалом крім директора в перукарні працює два жіночих майстра та один чоловічий з двома ковзними вихідними.

Всі майстри мають свою клієнтуру та давно працюють в перукарні, використовують найпростіші, проте якісні косметичні засоби, через що ціни на послуги не є високими (середній ціновий сегмент). Складні послуги краси (як то складне фарбування, ламінування, нарощення) майстрами не надаються. Підприємство не має розробленої системи лояльності, покупці обирають перукарню для повторного візиту виключно на підставі особистих зв'язків з перукарями. Підприємство орієнтовано головним чином на обслуговування мешканців 6, 7 та 8 мікрорайонів Оболоні, поряд розташовані 5 дитячих садочків, дві гімназії та університет, а також кілька житлових масивів. Перукарня не використовує Інтернет-рекламу, також не має сторінки в Фейсбук та Інстаграм. Єдиним видом реклами є зовнішня реклама у вигляді банеру біля входу в перукарню.

Проаналізуємо динаміку основних показників підприємства у 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Основні показники діяльності ТОВ «Перукарня «Майстер»

Показники	Одиниці вим.	Роки			Темпи росту, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1.Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	506	570,8	815,9	112,81	142,94
2.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	553,2	695,7	838	125,76	120,45
3.Середньооблікова кількість працівників	чол.	3	4	4	133,33	100,00
4.Фонд оплати праці	тис.грн.	378	528	600	139,68	113,64
5.Фінансові результати від звичайної діяльності	тис. грн.	-47,2	-124,9	-22,1	Зменшення в 3 рази	Зростання в 5,6 разів
6.Чистий прибуток	тис.грн.	-47,2	-124,9	-22,1	Зменшення в 3 рази	Зростання в 5,6 разів
7.Продуктивність праці	тис. грн.	168,67	142,70	203,98	84,60	142,94
8.Середньорічна ЗП 1-го робітника	тис. грн.	10,5	11	12,5	104,76	113,64

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що динаміка основних показників діяльності не є однозначною. На фоні зростання чистого доходу від реалізації (на 12,8% в 2023 р. та 42,9% в 2024 р.) підприємство не має прибутку. Разом з тим є тенденція зростання прибутку (скорочується збитки майже в 5,6 разів в 2024 р.), фонду оплати праці, середньорічної зарплати одного працівника, продуктивності праці.

Далі проведемо фінансовий аналіз (аналіз фінансового стану).

Фінансовий аналіз передбачає вивчення фінансової звітності з метою об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства. Він здійснюється за кількома основними напрямками. До ключових показників фінансового аналізу належать:

- показники платоспроможності;
- показники ефективності використання активів;

- показники прибутковості діяльності.

Підприємство повинно забезпечувати наявність достатніх грошових ресурсів для своєчасного виконання своїх поточних зобов'язань. Якщо компанія не здатна здійснювати розрахунки в установлені строки, вона втрачає ліквідність і опиняється у складному фінансовому становищі. Щоб запобігти таким ризикам, проводять аналіз платоспроможності.

Розглянемо оцінку платоспроможності підприємства за допомогою наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт термінової ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт реалізації робочого капіталу.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) визначають як співвідношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = ОА / ПЗ \quad (2.1)$$

$$K_{пл} (2022) = 133,2 / 57,3 = 2,32$$

Даний показник відображає спроможність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних обігових активів.

Позитивним вважається значення коефіцієнта, коли оборотні активи перевищують поточні зобов'язання, тобто коли коефіцієнт ліквідності є більшим за 1,0, що свідчить про наявність певного грошового надлишку.

Однак недоліком цього показника є те, що він не враховує відмінності між видами оборотних активів за ступенем їх ліквідності. Підприємство може мати високий коефіцієнт поточної ліквідності, але водночас зазнавати труднощів із нестачею грошових коштів.

Тому для об'єктивної оцінки фінансового стану необхідно аналізувати також інші коефіцієнти короткострокової ліквідності.

Коефіцієнт термінової ліквідності обчислюється як співвідношення оборотних активів (ОА) за мінусом товарно-матеріальних запасів (З) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{ТЛ}} = (\text{ОА} - \text{З}) / \text{ПЗ} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{ТЛ}} (2022) = (133,2 - 0) / 57,3 = 2,32$$

Виключення товарно-матеріальних запасів із загальної суми оборотних активів пояснюється тим, що вони можуть бути менш ліквідними та складними для оперативної реалізації.

Як правило, значення коефіцієнта термінової ліквідності понад 0,8 свідчить про фінансову стійкість підприємства. Однак, подібно до інших коефіцієнтів, його оптимальні значення можуть суттєво варіювати залежно від специфіки галузі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається як співвідношення суми грошових коштів (ГК) і їх еквівалентів до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{ал}} = \text{ГК} / \text{ПЗ} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{ал}} (2022) = 0,4 / 57,3 = 0,007$$

Зазвичай вважається, що нормальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності має перевищувати 0,25. Водночас, як і у випадку з іншими показниками, рівень цього коефіцієнта залежить від галузевих особливостей діяльності підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом дає змогу оцінити ліквідність підприємства з іншого боку порівняно з раніше розглянутими коефіцієнтами.

Робочий капітал визначається як різниця між оборотними активами (ОА) та поточними зобов'язаннями (ПЗ):

$$\text{Робочий капітал} = \text{ОА} - \text{ПЗ} \quad (2.4)$$

$$\text{Робочий капітал} (2022) = 133,2 - 57,3 = 75,9$$

Якщо співвіднести величину робочого капіталу з виручкою від реалізації продукції (ЧД), можна визначити коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом.

$$K_{\text{рк}} = \text{РК} / \text{ЧД} * 100\% \quad (2.5)$$

$$K_{\text{рк}} (2022) = (75,9 / 506) * 100 = 15\%$$

Цей показник часто виявляє тенденції, які залишаються непоміченими при аналізі інших коефіцієнтів. Наприклад, підприємство може демонструвати стабільні значення поточної та термінової ліквідності, тоді як коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом буде знижуватися. Це може свідчити про різке зростання обсягів виручки без відповідного збільшення робочого капіталу.

Однак у деяких випадках низький рівень робочого капіталу може бути свідомим управлінським рішенням, що є ознакою професійної роботи фінансового менеджменту компанії.

Необхідно пам'ятати, що всі розглянуті коефіцієнти ліквідності мають обмеження: вони відображають ситуацію лише на дату складання балансу та не враховують строки погашення зобов'язань.

Показники довгострокової платоспроможності (фінансової стійкості) оцінюють здатність підприємства зберігати ліквідність у довгостроковій перспективі. Основними серед них є:

- коефіцієнт покриття фінансових витрат;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт власного капіталу.

Оскільки підприємство не має заборгованості перед банком, коефіцієнт покриття фінансових витрат розраховувати недоцільно.

Коефіцієнт фінансової стійкості обчислюється як співвідношення позикового капіталу (ПК) до власного капіталу (ВК).

$$K_{\text{фс}} = \text{ПК} / \text{ВК} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{фс}} (2022) = 57,3 / 2538,8 = 0,02$$

Цей показник дозволяє визначити структуру фінансування діяльності підприємства, показуючи, яка частина ресурсів сформована за рахунок залучених коштів, а яка — за рахунок власних інвестицій. Він також допомагає оцінити рівень залежності компанії від зовнішніх кредиторів.

Чим більше боргових зобов'язань має підприємство, тим вищий рівень його фінансового ризику. Наявність боргу надає кредиторам право висувати вимоги

до підприємства, що передбачає регулярну сплату відсотків за користування позиковими коштами, а також погашення основної суми боргу у встановлені строки.

Основне завдання менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне співвідношення між обсягом залучених позик і власним капіталом, мінімізуючи ризики і водночас підтримуючи фінансову стійкість компанії.

Коефіцієнт власного капіталу визначається як співвідношення суми власного капіталу до загальної суми активів підприємства:

$$K_{BK} = BK / VB \quad (2.7)$$

$$K_{BK} (2022) = 2538,8 / 2596,1 = 0,98$$

Цей коефіцієнт відображає, яку частину активів підприємства профінансовано за рахунок власного капіталу. Він є показником, що має обернене значення до коефіцієнта фінансової стійкості.

Серед основних показників прибутковості діяльності підприємства особливе значення мають три ключові вимірники:

- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність сукупного капіталу;
- рентабельність продажу.

Рентабельність власного капіталу демонструє, наскільки ефективно операційна діяльність підприємства перетворюється на прибуток для власників. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання інвестованого капіталу.

Рентабельність власного капіталу розраховується за формулою:

$$R_{BK} = ЧП / BK * 100\% \quad (2.8)$$

$$R_{BK} (2022) = (-47,2 / 2413,9) * 100 = -1,96\%$$

Даний показник має важливе значення для акціонерів підприємства. Високе значення рентабельності власного капіталу підвищує ринкову вартість акцій компанії, що, у свою чергу, створює сприятливі умови для залучення додаткових інвестицій для подальшого розвитку.

На рівні окремого підприємства високий показник рентабельності власного капіталу забезпечує стійке фінансове зростання. У загальнооекономічному контексті він сприяє притоку інвестицій в окремі галузі промисловості.

Рентабельність сукупного капіталу характеризує ефективність використання всіх залучених у господарську діяльність ресурсів — як власних, так і позикових. Цей показник дозволяє оцінити загальну результативність управління активами підприємства, незалежно від джерел їх фінансування.

Рентабельність сукупного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньої величини сукупного капіталу (СК) за період:

$$R_{СК} = \text{ЧП} / \text{СК} * 100\% \quad (2.9)$$

$$R_{СК} (2022) = (-47,2 / 2596,1) * 100 = -1,8\%$$

Високе значення цього коефіцієнта свідчить про ефективне використання всього наявного капіталу підприємства та є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і кредиторів.

Рентабельність продажу обчислюється як співвідношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу від реалізації продукції (ЧД):

$$R_{П} = \text{ЧП} / \text{ЧД} * 100\% \quad (2.10)$$

$$R_{П} (2022) = 47,2 / 506 * 100 = 9,3\%$$

Аналогічно виконуємо розрахунок всіх розглянутих показників у 2023-2024 рр. Зведемо отримані показники до таблиці (див. табл.2.6) та аналізуємо динаміку.

Проведений аналіз показників фінансового стану показав, що стан навряд чи можна вважати цілком задовільним. Так, показники поточної та термінової ліквідності задовольняють нормативним значенням та демонструють тенденцію до збільшення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності всі три роки знаходився поза нормативними значеннями, що означає, що підприємство не має грошових коштів в касі та на поточному рахунку. Також слід зазначити, що підприємство повною мірою забезпечено робочим капіталом для обслуговування власних операцій.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансового стану ТОВ «Перукарня «Майстер»

Основні показники	Рік			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022 (+/-)	2024/2023 (+/-)
Коефіцієнт поточної ліквідності (має бути більше 1)	2,32	2,26	5,11	-0,06	2,85
Коефіцієнт термінової ліквідності (має бути більше 0,8)	2,32	2,26	5,11	-0,06	2,85
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (має бути більше 0,25)	0,007	0,005	0,015	-0,002	0,01
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом, % (має бути 8-11%)	15	14,5	23,6	-0,5	9,1
Коефіцієнт фінансової стійкості (має бути менше 0,5)	0,02	0,03	0,02	0,01	-0,01
Коефіцієнт власного капіталу (має бути більше 0,5)	0,98	0,97	0,98	0,01	-0,01
Рентабельність власного капіталу, % (має бути більш 0)	-1,96	-5,2	-0,9	-3,24	4,3
Рентабельність сукупного капіталу, % (має бути більш 0)	-1,8	-5,04	-9,02	-3,24	-3,98
Рентабельність продажу, % (має бути більш 0)	-9,3	-21,88	-2,71	-12,58	19,17

Оскільки підприємство майже не використовує позикового капіталу (виключення невеликий розмір кредиторської заборгованості), всі показники фінансової стабільності відповідають рекомендованим значенням.

Проблемним є те, що всі три роки підприємство не отримує прибуток, хоча й розмір збитків до 2024 р. трохи скоротився. Загальний висновок: фінансовий стан підприємства не є достатньо стабільним через відсутність прибутку, у зв'язку з чим є потреба у заходах, здатних це змінити.

2.3. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Перукарня «Майстер»

Безпосередньо поблизу перукарні працюють такі заклади краси як барбершоп «Champs Cut», перукарня на Левка Лук'яненка (без назви) та

«Експрес-стрижка». Ми порівняли основні характеристики послуг перукарень для вибору основного конкурента (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльні характеристики підприємств – можливих конкурентів

Основні характеристики для порівняння	Перукарня «Майстер»	Барбершоп «Champs Cut»	Перукарня на Левка Лук'яненка	Експрес-стрижка
клієнти	жінки, чоловіки, діти	чоловіки	жінки, чоловіки, діти	жінки, чоловіки, діти
вибір послуг	стрижки всіх видів, укладки, просте фарбування	чоловічі стрижки, укладки, стрижка бороди та вусів	стрижки всіх видів, просте та складне фарбування, вечірні зачіски	стрижки всіх видів, укладки
цінова категорія	середня	висока	середня	низька
наявність зони очікування	так	так	так	ні
можливість запису	так	так	так	ні
наявність системи лояльності	ні	так	ні	ні
наявність цінових знижок/особових пропозицій	ні	так	так	так
послуги додаткової комфортності	ні	так (кава, чай, алкогольні напої, преса)	ні	ні

Серед конкурентів дещо відокремлений від інших барбершоп «Champs Cut». По-перше, він працює з більш вузькою категорією клієнтів (лише чоловіки). Крім того, він має свою постійну клієнтуру, яка готова провести з комфортом в салоні тривалий час та заплатити достатньо високий прайс за послуги.

Два інших конкуренти працюють в ціновому сегменті «середній» та «низький», надають приблизно ті самі послуги для одної і той самої категорії клієнтів, тому їх розглянемо та оцінимо як найближчих конкурентів (рис. 2.10, табл. 2.8).

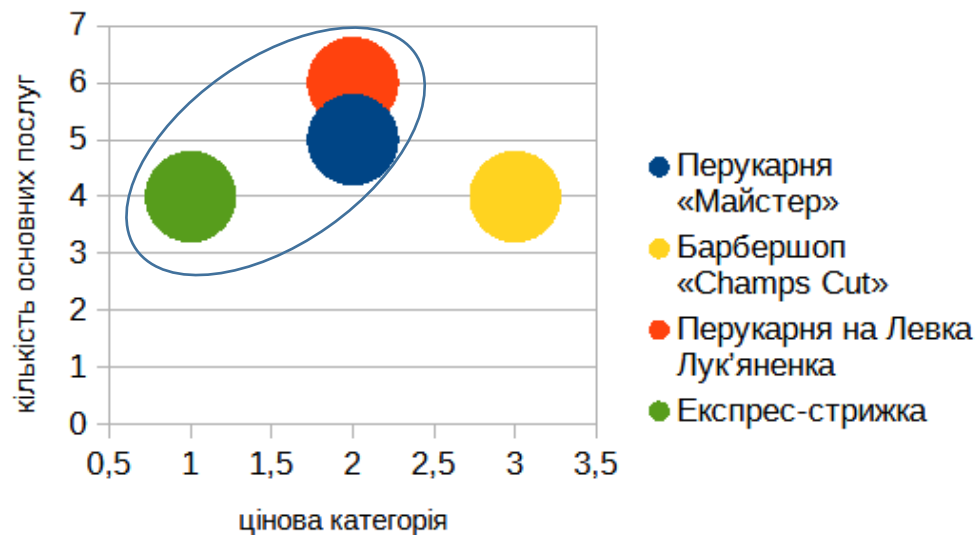


Рис. 2.10. Візуалізація конкурентної позиції перукарні «Майстер» відносно найближчих конкурентів

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності перукарні «Майстер» та конкурентів

Основні характеристики для порівняння	Питома вага	Перукарня «Майстер»		Перукарня на Левка Лук'яненка		Експрес-стрижка	
		оцінка	загальна оцінка	оцінка	загальна оцінка	оцінка	загальна оцінка
Широта асортименту послуг	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
Доступність цін	0,18	4	0,72	4	0,72	5	0,9
Наявність цінових знижок	0,08	0	0	1	0,08	2	0,16
Зручність відвідування	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Наявність фінансових ресурсів	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Наявність системи лояльності	0,05	0	0	0	0	0	0
Клієнтоорієнтований підхід	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Додаткові послуги	0,05	0	0	0	0	0	0
Професійність майстрів	0,18	3	0,54	4	0,72	2	0,36
Відомість клієнтам	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Всього	1		2,9		3,28		2,7

Як можна побачити за результатами аналізу конкурентоспроможності перукарня «Майстер» займає проміжну позицію порівняно до основних конкурентів (краще за «Експрес-стрижку», проте гірше за перукарню на Левка Лук'яненка). Для того, щоб зміцнити конкурентну позицію потрібно посилити слабкі сторони підприємства, зокрема:

- розширити асортимент послуг, у зв'язку з чим підвищити професійність майстрів;
- впровадити цінові знижки на окремі послуги;
- впровадити додаткові послуги комфорту.

Розробка заходів для посилення слабких сторін буде проведена в подальших розрахунках роботи.

2.4. Розробка заходів щодо зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Перукарня «Майстер»

Пропонується для посилення конкурентної позиції підприємства:

- розширити асортимент послуг шляхом введення послуги мелірування та колорування;
- запропонувати пакетний продаж послуги «стрижка + укладка», в якому на укладку буде надано знижку;
- купити та встановити кавомашину в перукарні та пропонувати каву клієнтам, що очікують в черзі.

Розширення асортименту послуг

Перш за все потрібно встановити доходи та витрати на розширення асортименту послуг. Для цього встановимо витрати часу на проведення складного фарбування. Норми часу встановимо на основі даних хронометражу. Хронометраж - це спосіб вивчення витрат часу шляхом вимірів тривалості дій процесу, що підлягають виконанню.

Проведемо хронометраж за новими видами послуг підприємства – мелірування та колорування. Дані хронометражу за новими послугами наведені в табл. 2.9 та 2.10 відповідно.

Таблиця 2.9

Дані хронометражу за послугою "Мелірування"

Вид операції	Номер спостереження				
	1	2	3	4	5
	Поточний час, год.- хв.- с.				
1. Захистити плечі рушником	0-00-30	0-00-20	0-06-00	0-00-30	0-00-30
2. Підготувати смужки фольги	0-04-00	0-04-20	0-09-00	0-05-00	0-04-30
3. Приготувати освітлюючий склад за інструкцією	0-07-00	0-08-20	0-13-00	0-10-00	0-08-30
4. Розділити волосся на зони, кожну зафіксувати шпилькою	0-12-00	0-13-20	0-19-00	0-20-00	0-12-30
5. Відокремити прядки та нанести суміш	0-21-00	0-24-00	0-28-00	0-31-00	0-23-00
6. Залишити волосся на час фарбування	0-51-00	0-52-00	0-59-00	1-01-00	0-53-00
7. Розгорнути фольгу	0-55-00	0-55-00	1-03-00	1-04-00	1-01-00
8. Промити волосся	1-00-00	1-01-00	1-08-00	1-10-00	1-02-00
9. Помити голову шампунем	1-03-00	1-05-00	1-11-00	1-14-00	1-06-00
10. Нанести бальзам	1-06-00	1-07-00	1-14-00	1-16-00	1-09-00
11. Висушити волосся	1-16-00	1-16-00	1-22-00	1-27-00	1-19-00

Таблиця 2.10

Дані хронометражу за послугою "Колорування"

Вид операції	Номер спостереження				
	1	2	3	4	5
	Поточний час, год.- хв.- с.				
1. Захистити плечі рушником	0-00-30	0-00-30	0-01-00	0-00-30	0-00-30
2. Підготувати смужки фольги	0-04-30	0-04-30	0-04-00	0-04-30	0-05-00
3. Приготувати освітлюючий склад за інструкцією	0-10-30	0-11-30	0-10-00	0-10-30	0-10-00
4. Розділити волосся на зони, кожну зафіксувати шпилькою	0-17-30	0-17-00	0-17-00	0-24-30	0-16-00
5. Відокремити прядки та нанести суміш знебарвлювач	0-27-30	0-27-00	0-26-00	0-36-30	0-26-00
6. Витримати знебарвлювач	0-57-30	0-55-00	0-57-00	1-06-30	0-56-00
7. Вимити та висушити волосся рушником	1-02-30	1-01-00	1-01-00	1-12-00	1-02-00
8. Відокремити прядки та нанести суміш одного кольору	1-08-30	1-07-00	1-08-00	1-18-00	1-08-00
9. Відокремити прядки та нанести суміш другого кольору	1-10-00	1-13-00	1-16-00	1-24-00	1-15-00
10. Залишити волосся на час фарбування	1-27-00	1-33-00	1-34-00	1-44-00	1-33-00
11. Поступово розгорнути фольгу	1-30-00	1-37-00	1-38-00	1-49-00	1-36-00
12. Промити волосся	1-31-00	1-45-00	1-47-00	1-57-00	1-43-00
13. Помити голову шампунем	1-33-00	1-48-00	1-49-00	2-01-00	1-45-00
14. Нанести бальзам	1-35-00	1-50-00	1-52-00	2-04-00	1-47-00
15. Висушити волосся	1-44-00	2-01-00	2-05-00	2-14-00	1-56-00

Далі необхідно визначити середню тривалість виконання операції послуг мелірування та колорування (див. табл. 2.11, 2.12). Зазначимо, що при цьому слід позбавитися дефектних замірів, тобто тих, що суттєво відрізняються від інших замірів в хроноряду. Такі дефектні заміри в таблицях окреслені: в табл. 2.11 – 6, 10, 8, 1, в табл. 2.12. – 14, 1,5, 1. Ми видаляємо значення тривалості дефектних замірів та відповідно не враховуємо їх у розрахунку середньої тривалості виконання операцій.

Таблиця 2.11

Розрахунок середньої тривалості виконання операцій послуги "Мелірування", хв.

Вид операції	Номер спостереження					Середня тривалість
	1	2	3	4	5	
	Тривалість, хвилини					
1. Захистити плечі рушником	0,5	0,3	6	0,5	0,5	0,45
2. Підготувати смужки фольги	3,5	4	3	4,5	4	3,8
3. Приготувати освітлюючий склад за інструкцією	3	4	4	5	4	4
4. Розділити волосся на зони, кожну зафіксувати шпилькою	5	5	6	10	4	5
5. Відокремити прядки та нанести суміш	9	10,6	9	11	10,5	10,02
6.Залишити волосся на час фарбування	30	28	31	30	30	29,8
7.Розгорнути фольгу	4	3	4	3	8	3,5
8.Промити волосся	5	6	5	6	1	5,5
9. Помити голову шампунем	3	4	3	5	4	3,8
10. Нанести бальзам	3	2	3	2	3	2,6
11. Висушити волосся	10	9	8	11	10	9,6
Всього						78,07

Сумарна середня тривалість виконання операцій є нормою часу на виконання послуги "Мелірування":

$$Нч = 0,45 + 3,8 + 4 + 5 + 10,02 + 29,8 + 3,5 + 5,5 + 3,8 + 2,6 + 9,6 = 78,07 \text{ хв. або } 1 \text{ година } 18 \text{ хв. (1,3 год.)}$$

Сумарна середня тривалість виконання операцій є нормою часу на виконання послуги "Колорування":

$$Нч = 0,6 + 3,9 + 6 + 6,38 + 10,2 + 29,8 + 5,3 + 6,2 + 6,75 + 18,6 + 3,8 + 8 + 2,6 + 2,4 + 10,4 = 120,93 \text{ хв. або } 2 \text{ години } 1 \text{ хв. (2,02 год.)}$$

Таблиця 2.12

Розрахунок середньої тривалості виконання операцій послуги "Колорування", хв.

Вид операції	Номер спостереження					Середня тривалість
	1	2	3	4	5	
	Тривалість, хвилини					
1. Захистити плечі рушником	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,6
2. Підготувати смужки фольги	4	4	3	4	4,5	3,9
3. Приготувати освітлюючий склад за інструкцією	6	7	6	6	5	6
4. Розділити волосся на зони, кожну зафіксувати шпилькою	7	5,5	7	14	6	6,38
5. Відокремити прядки та нанести знебарвлювач	10	10	9	12	10	10,2
6. Витримати знебарвлювач	30	28	31	30	30	29,8
7. Вимити та висушити волосся рушником	5	6	4	5,5	6	5,3
8. Відокремити прядки та нанести суміш одного кольору	6	6	7	6	6	6,2
9. Відокремити прядки та нанести суміш другого кольору	1,5	6	8	6	7	6,75
10.Залишити волосся на час фарбування	17	20	18	20	18	18,6
11. Поступово розгорнути фольгу	3	4	4	5	3	3,8
12.Промити волосся	1	8	9	8	7	8
13. Помити голову шампунем	2	3	2	4	2	2,6
14. Нанести бальзам	2	2	3	3	2	2,4
15. Висушити волосся	9	11	13	10	9	10,4
Всього						120,93

Слід зазначити, що в розрахунках часу майстер завжди додає 0,5 год. до фарбування клієнта через можливі проблеми прояву кольору, густину волосся, тобто витрати часу на мелірування варто закласти на рівні 1,8 год, колорування – 2,52 год.

З урахуванням середньої зарплати майстрів в 2024 р. в 12,5 тис. грн. / міс. та середнім темпом її приросту в 14%, у розрахунках візьмемо зарплату в 14,25 тис грн./міс.

Тоді зарплата майстра на одну послугу складе:

Мелірування: $14250/168,9 \cdot 1,8 = 151,87$ грн./послуга.

Колорування: $14250/168,9 \cdot 2,52 = 212,6$ грн./послуга.

З урахуванням відрахувань на соціальні заходи:

Мелірування: $151,87 * 1,22 = 185,28$ грн./послугу

Колорування: $212,6 * 1,22 = 259,37$ грн./послугу.

Потрібні матеріали для реалізації послуг: висвітлюючий порошок Brae – 10 грн/г (зазвичай потрібно 10 г), крем – фарба Matrix 90 мл – 370 грн, витрати бальзаму та шампуню – 150 грн., інші витрати 50 грн.

Вартість матеріалів мелірування = $370 + 150 + 50 = 570$ грн.

Вартість матеріалів колорування = $100 + 2 * 370 + 150 + 50 = 1040$ грн.

Визначимо собівартість послуг мелірування та колорування в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок собівартості послуг мелірування та колорування

Витрати	Мелірування	Колорування
Вартість матеріалів	570	1040
Зарплата майстра з відрахуваннями	185	260
Інші витрати*	100	150
Всього	855	1450

* у т.ч. єдиний податок

Що стосується формування доходів підприємства, то варто відштовхнутися від кількості клієнтів, що роблять звичайне фарбування в перукарні. Так, на сьогодні просте фарбування на тиждень робить приблизно 25 клієнтів. За результатами опитування майстрів відомо, що щонайменше 7 з них згодні на складне фарбування замість простого фарбування, а саме: 2 чол.- на колорування та 5 чол. – на мелірування. Ціна звичайного фарбування в салоні складає 500 грн., у т.ч. змінні витрати 300 грн. (витрати на матеріал та зарплату майстра).

Відштовхуючись від цін конкурентів ціну на мелірування встановлюємо 1400 грн. (ціна конкурента 1500 грн.) та колорування 1800 грн. (ціна конкурента 2000 грн.). Для визначення доцільності впровадження нової послуги (складного фарбування) визначимо маржинальний дохід (МД) за кожною послугою та його зміну при зміні кількості послуг.

$$МД = Ц - ЗВ \quad (2.11)$$

де Ц – ціна послуги, грн.

ЗВ – змінні витрати, грн.

Відповідно маржинальний дохід простого фарбування:

$$\text{МД} = 500 - 300 = 200 \text{ грн./послугу}$$

Маржинальний дохід мелірування:

$$\text{МД} = 1400 - 855 = 545 \text{ грн./послугу}$$

Маржинальний дохід колоруювання:

$$\text{МД} = 1800 - 1450 = 360 \text{ грн.}$$

Розрахунок доцільності введення нової послуги наведемо в табл. 2.14.

Зауважимо, що для оволодіння новою технікою фарбування планується жіночих майстрів відправити на курси підвищення кваліфікації тривалістю 32 год. та вартістю 17 тис. грн./особу.

Таблиця 2.14

Встановлення доцільності введення нових послуг складного фарбування
(мелірування та колоруювання)

Показники	Введення послуги мелірування		Введення послуги колоруювання	
	фарбування просте	мелірування	фарбування просте	колоруювання
Кількість клієнтів на рік, од.	-260	+260	-104	+104
Маржинальний дохід на послугу, грн.	200	545	200	350
Зміна маржинального доходу, грн.	-52000	141700	-20800	36400
Загальна зміна маржинального доходу за послугою, грн.	89700		15600	
Вартість курсів підвищення кваліфікації для майстрів, грн.	34000			
Загальний економічний результат: приріст маржинального доходу за відрахуванням приросту постійних витрат, грн.	71300			

Таким чином, перукарня за рахунок змін в асортименті послуг (розширення асортименту послуг шляхом введення складного фарбування) зможе додатково заробити 71,3 тис. грн.

Пакетний продаж послуги «стрижка + укладка»

При оцінюванні конкурентоспроможності перукарні «Майстер» було встановлено, що вона поступається конкурентами фактором відсутності цінкових знижок. Проте просто ввести цінову знижку в умовах низької рентабельності підприємства вважаємо недоцільним, адже важко передбачити збільшення обсягів продажу. Тому пропонуємо організувати пакетний продаж послуги «стрижка + укладка», що гарантовано підвищить обсяги реалізації послуг.

Пакетний продаж можна розглядати як різновид крос-продажів, коли клієнту пропонують придбати додаткові послуги, які доповнюють основні послуги. Крос-продаж здійснюється з метою збільшити середній чек та задовільнити більше потреб клієнта. Особливу популярність він здобув тому, що завжди легше збільшити продаж клієнту, що вже прийшов в салон, ніж залучити нового клієнта.

Для успішної реалізації крос-продажів, вони мають бути:

- актуальними – послуга має відповідати інтересам та потребам клієнта;
- своєчасними – пропозиція має бути зроблена в спеціальний момент – підчас покупки основної послуги або одразу після неї;
- цінними для клієнта – покупець повинен бачити користь у додатковій послугі.

Крос-продаж послуги «укладка» до основної послуги «стрижка» полягає в тому, що клієнту робиться пропозиція, що після самої стрижки майстер виконує укладання, надаючи волоссю форму, об'єм та завершений вигляд. Ціна на послугу «укладка» буде зменшена з 200 грн. до 150 грн. при покупці її в «навантаження» до стрижки. На звичайну послугу «укладка» ціна не змінюється. (200 грн.).

Вважаємо, що послуга «стрижка + укладка» буде затребуваною у клієнтів, оскільки правильно підібрана укладка робить волосся більш слухняним та легким, фактично створюється природна, зручна для щоденного носіння зачіски. Після стрижки майстер не просто робить укладку клієнту, але й показує йому як самостійно в домашніх умовах робити укладку нової зачіски.

Для того, щоб спростити перукарю процес пропозиції послуги укладки для клієнта нами було запропоновано використати картку стандартної роботи.

Картка стандартної роботи визначає, як виконується робота, вона детально та «безваріантно» описує взаємодію виконавця та процесу виконання роботи. Картки стандартної роботи дотримуються всі, доки не будуть визначені та впроваджені покращення.

Картка стандартної роботи:

- Визначається виконавцями (в ідеалі) або розроблюється за їх участі;
- Представляє найкращий та найбезпечніший спосіб отримання необхідної якості та результату;
- Забезпечує основу для вдосконалення;
- Традиційно розглядається як повторювані операції та має цінність у стандартизації всіх типів операцій.

Розглянемо процес крос-продажу послуги укладки клієнту, описаний за допомогою картки стандартної роботи (рис. 2.15).

Карткою стандартної роботи має користуватися перукар, щоб ненав'язливо запропонувати додаткову послугу зі знижкою клієнту. Перш за все, перукар має проаналізувати власну завантаженість, тобто чи має він фізичну можливість зробити укладку клієнту. Для цього варто перевірити власні записи (чи є наступний клієнт, чи не запізнюється він), а також встановити, чи є до нього клієнти в «живій черзі». Якщо майстер потенційно завантажений, то він не пропонує додаткову послугу клієнту. Далі слід перепитати клієнта, чи він замовляв / планує замовляти укладку (можливо стрижку клієнт зробив сьогодні, в укладка йому потрібна ввечері на вихідні). Якщо укладка клієнту знадобиться пізніше, то можна його відразу записати на наступну дату відвідування салону.

Далі аналізується поведінка клієнта з позицій: чи сподобалася стрижка, чи не поспішає клієнт (має вільний час для додаткової послуги), чи потрібна йому консультація для самостійного укладання стрижки вдома. Якщо клієнт задоволений, має час та виявляє зацікавленість в тому, як самостійно робити укладку, йому робиться пропозиція додаткової послуги.

Таблиця 2.15

Картка стандартної роботи з продажу послуги «стрижка + укладка»

Структура процесу	Інструкції та пояснення	Тривалість, хв.	Візуальні підказки
1.Аналіз власної завантаженості	1.1. Перевірити власний лист запису на послуги	1,5	
	1.2. Перевірити чергу очікуючих в закладі	1	
2.Аналіз замовлення послуги клієнта	2.1. Перепитати, чи замовляв/планує замовляти клієнт укладку	0,5	
	2.2. Перепитати, чи подобається клієнту стрижка	0,5	
3.Аналіз поведінки клієнта	3.1. Перепитати, чи подобається клієнту стрижка	0,5	
	3.2. Візуально оцінити, чи не поспішає клієнт	2	
	3.3. Уточнити, чи розуміє клієнт як самостійно вдома вкладати нову зачіску	0,5	
4.Презентація можливих варіантів	4.1. Зробити пропозицію щодо укладки після стрижки	1	
	4.2. Продемонструвати можливий варіант укладки в журналі	2	
5.Робота з запереченнями	5.1. Продемонструвати прайс та знижку на додаткову послугу	1	
	5.2. Продемонструвати прайс та знижку на додаткову послугу	1	
6.Отримання згоди клієнта на укладку	6.1. Перейти до підготовки до надання послуги укладки	1	
		11	

Для переконання клієнта йому наводяться варіанти укладки з журналу, а також пропонують знижку, демонструють прайс.

Якщо клієнт дав згоду, то перукар готується до надання послуги укладки.

Виконаємо економічне обґрунтування пропозиції крос-продажу послуги укладки. До закладу на тиждень заходить в середньому 100 клієнтів- жінок, з них 70% роблять стрижки, 10% укладки. За оцінками майстрів 10% клієнтів, що замовляли стрижку, мають погодитися на пропозиції укладки за зниженою ціною (тобто $70 \cdot 0,1 = 7$ чол. на тиждень).

Розмір знижки складе:

$$50/200 \cdot 100 = 25\%$$

де 50 грн. – розмір знижки;

200 грн. – звичайна ціна укладки.

Для оцінки ефективності даного заходу використаємо формулу, що є основою для прийняття управлінського рішення стосовно встановлення знижок до ціни на продукцію:

$$\Delta V = \frac{C_k}{100 - ПВ_z - C_k} \cdot 100 \quad (2.12)$$

ΔV - необхідне збільшення обсягу виробництва, %

C_k - знижка, %

$ПВ_z$ - питома вага змінних витрат у ціні без знижок, %

З урахуванням того, що питома вага змінних витрат у ціні даної послуги без знижок складає 25% (за даними підприємства), встановимо збільшення обсягу реалізації, необхідне для покриття витрат на знижку:

$$\Delta V = 25 / (100 - 25 - 25) \cdot 100 = 50\%$$

Отже, обсяги реалізації послуги укладки повинні зрости на 50%. Виконаємо розрахунок обсягів реалізації послуг укладки до та після введення знижки (за прогнозами фахівців підприємства):

До введення знижки:

$$10 \cdot 52 \cdot 200 = 104000 \text{ грн.}$$

Після введення знижки виникає додатковий обсяг реалізації:

$$7 \cdot 52 \cdot 200 = 72800 \text{ грн.}$$

$$72800 / 104000 \cdot 100 = 70\%$$

Оскільки прогнозований фахівцями приріст обсягів реалізації складає 70%, що перевищує обсяг реалізації, необхідний для покриття витрат на знижку, тобто 50%, захід є ефективним.

Також даний захід можна прорахувати через використання критерію маржинального доходу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок ефективності заходів щодо впровадження пакетного продажу послуги «стрижка + укладка»

Показники	До заходів	Після заходів	Зміна
Кількість клієнтів, що замовила укладку, чел./тиждень	10	17	+7
Дохід від надання послуги, грн.	104000	176800	+72800
Маржинальний дохід, грн.	78000	132600	+54600
Витрати на знижку на пакетну послугу укладки, грн.	-	18200	+18200
Приріст маржинального доходу за відрахуванням витрат на знижку, грн.	-	-	+36400

Отже, він призведе до збільшення доходу та маржинального доходу підприємства, є рекомендованим до впровадження.

Покупка та встановлення кавомашини в перукарні

Для того, щоб зробити перебування клієнтів в перукарні більш комфортним, зокрема очікування в черзі, вважаємо за потрібне купити та встановити в приміщенні перукарні невеличку кавомашину. Кавомашини F10 Dr. Coffee є відносно недорогим варіантом кавомашини, що встановлюються на підприємствах громадського харчування і торгівлі, в офісах, а також у домашніх умовах для приготування кави та кавових напоїв. Модель оснащена графічним сенсорним дисплеєм із блокуванням функції зміни параметрів напоїв для користувацького меню (24 напої) вартістю 30 тис. грн.

Для обґрунтування доцільності встановлення кавомашини скористуємося інформацією, що щонайменше 5 клієнтів /тиждень перукарня втрачає через те, що клієнт не захотів очікувати при наявності черги або переоцінив власні

можливості очікування та вийшов з черги раніше (тобто спочатку залишився, а потім відмовився чекати).

Відповідно перукарня втрачає дохід, а інколи втрачає клієнта і в довгостроковій перспективі (він обирає заклад з більш комфортними умовами очікування). Тому пропонується готувати клієнту каву (або він це може зробити самостійно), якщо він чекає в черзі.

Розрахуємо захід, взяв за основу скорочення можливого втраченого маржинального доходу, якщо клієнт відмовився від послуги. Розрахунок зробимо за вартістю найбільш дешевої послуги укладки, що пропонується за стандартною ціною 200 грн. (рівень маржинального доходу 150 грн./послугу).

Тоді маржинальний дохід, який зекономить перукарня, складе:

$$52 \text{ тижня} * 150 \text{ грн.} * 5 \text{ осіб} = 39 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на встановлення та використання кавоварки складуть:

$$30 \text{ тис. грн.} + 500 \text{ грн.} * 4 + 2000 \text{ грн.} = 34 \text{ тис. грн.}$$

де 500 грн. – вартість 1 кг кави в зернах;

2000 грн. – супутні витрати (стаканчики, цукор тощо).

Оскільки перукарня зможе зекономити 39 тис. грн. при витратах 34 тис. грн., захід варто вважати ефективним (+5 тис. грн. приросту маржинального доходу).

2.5. Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Перукарня «Майстер» після заходів

За результатами запропонованих заходів підприємство отримає додатковий маржинальний дохід:

- від розширення асортименту послуг – 71,3 тис. грн.

- від впровадження пакетного продажу послуг «стрижка + укладка» - 36,4 тис. грн.

- від встановлення у перукарні кавомашини для клієнтів – 5 тис. грн.

Загальний приріст маржинального доходу за результатами заходів складе:

$$71,3 + 36,4 + 5 = 112,7 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно покращилася і оцінка конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка конкурентоспроможності перукарні «Майстер» та конкурентів після заходів

Основні характеристики для порівняння	Питома вага	Перукарня «Майстер»		Перукарня на Левка Лук'яненка		Експрес-стрижка	
		оцінка	загальна оцінка	оцінка	загальна оцінка	оцінка	загальна оцінка
Широта асортименту послуг	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24
Доступність цін	0,18	4	0,72	4	0,72	5	0,9
Наявність цінових знижок	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Зручність відвідування	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Наявність фінансових ресурсів	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Наявність системи лояльності	0,05	0	0	0	0	0	0
Клієнтоорієнтований підхід	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Додаткові послуги	0,05	1	0,05	0	0	0	0
Професійність майстрів	0,18	4	0,72	4	0,72	2	0,36
Відомість клієнтам	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Всього	1	-	3,33	-	3,28	-	2,7

Зокрема зростає оцінка за фактором «широта асортименту продукції», оскільки підприємство вводить нову послугу складного фарбування (мелірування, колорування), для чого планується навчання майстрів. Оскільки майстри проходять курси навчання, зростає їх професійність (відповідно й оцінка даного параметру). За рахунок надання знижки на укладку в межах крос-продажів, зростає оцінка за фактором доступності цін. Також додається оцінка за додаткові послуги, оскільки у клієнтів тепер є можливість випити каву.

Загальна оцінка перукарні зросла з 2,9 до 3,33 та перевищила оцінки найближчих конкурентів.

ВИСНОВОК

На підставі проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження було зроблено наступні висновки:

1. На наш погляд розуміння конкурентної позиції як ринкової частки підприємства є достатньо вузьким та не охоплює всіх аспектів даного терміну. Підхід, що припускає тлумачення конкурентної позиції як порівняльного опису підприємства та його конкурентів, вказує на ототожнення його представниками понять «конкурентна перевага» та «конкурентна позиція». Найбільш повним є визначення конкурентної позиції як становища організації в конкурентному середовищі. Тому пропонуємо під конкурентною позицією розуміти положення, яке підприємство займає на ринку відповідно до отриманих результатів функціонування на підставі власних конкурентних переваг у порівнянні до суперників.

2. Динаміка ринку косметологічних та перукарських послуг свідчить про суттєве зростання обсягів послуг в період з 2018 по 2021 рр. В 2022 р. відбулося падіння доходів перукарень та салонів краси, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення. Проте в 2023 р. ситуація почала виправлятися. Аналіз ринку з використанням методу п'яти конкурентних сил М. Портера дозволив зробити висновок про те, що найбільш впливовою силою буде сила нових конкурентів. Це дозволяє обґрунтувати потребу формування та підтримки конкурентних переваг підприємства, розробки ефективної системи захисту та протидії новим суперникам.

3. За результатами аналізу конкурентоспроможності перукарня «Майстер» займає проміжну позицію порівняно до основних конкурентів (краще за «Експрес-стрижку», проте гірше за перукарню на Левка Лук'яненка). Для того, щоб зміцнити конкурентну позицію потрібно посилити слабкі сторони підприємства, зокрема: розширити асортимент послуг, у зв'язку з чим підвищити професійність майстрів; впровадити цінові знижки на окремі послуги; впровадити додаткові послуги комфорту.

Для посилення конкурентної позиції підприємства було запропоновано розширити асортимент послуг шляхом введення послуги складного фарбування; ввести крос-продаж послуги «стрижка + укладка» зі знижкою; встановити кавомашину та пропонувати каву клієнтам. Приріст маржинального доходу за результатами заходів складе 112,7 тис. грн.

Загальна оцінка конкурентоспроможності перукарні після запропонованих заходів зросла з 2,9 до 3,33 балів та перевищила оцінки найближчих конкурентів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Little A. D. Linking strategy, technology and innovation. April 18, 2017. Retrieved April 17, 2017.
2. Аналіз ринку салонів краси України. Pro-consulting.ua. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-salonov-krasoty-ukrainy-2020-god>
3. Архієреєв С. І., Мєшкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес інформ.* №11. 2019. С. 210-221.
4. Базиліук В. Б., Базиліук К. Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка та суспільство.* №25. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>.
5. Валові кредити суб'єктам господарювання та фізичним особам. Огляд банківського сектору на 2024 рік. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2024-roku>
6. Воробйов Д. Конкурентна позиція банку. *Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів.* Збірка матеріалів конф. 2023. С. 16-21. <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/8058>
7. Гребешкова О.М., Горбатько А.О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьох проєкційним підходом. *Економіка та підприємництво* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2017. № 39. С. 125-144.
8. Дейнега І.О., Язвінська Т.В. Формування конкурентоздатності підприємств в умовах інформаційної економіки. *Молодий вчений.* №12 (76). 2019. С. 410-415.
9. Демчина Д. Відкриття манікюрного салону з нуля: Покрокова інструкція для підприємців. <https://business-broker.com.ua/blog/vidkryttia-manikiurnoho-salonu-z-nulia-pokroкова-instruktsiia-dlia-pidpriyemtsiv/>
10. Думанська К. С., Прокоф'єв Ю. Г. Посилення конкурентної позиції підприємства на ринку торговельних послуг як фактор оптимізації

- управління операційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. №70. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-188>
11. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. №22. 2022. С. 52-59.
 12. Інформація щодо розвитку ринку косметологічних та перукарських послуг. Держстат. Ukrstat.gov.ua
 13. Історичний рекорд: українці відкрили найбільшу кількість ФОПів на другий рік війни. *УС.Market*. <https://surl.li/yodbjk>
 14. Карлофф Б. Деловая стратегия. пер. с англ. Экономика, 1991. 239 с.
 15. Карпенко Ю. Використання сучасних управлінських технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Науковий вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського*. 2020. № 1. С. 51-56.
 16. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. №2 (25). С. 334-344.
 17. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. №2. 2017 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
 18. Кирніс Н. І. Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності кейтерингових підприємств. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація: матеріали II Всеукр. науково-практ. інтернет-конф.*, 14.12.2017. Полтава, 2017. С. 301-303.
 19. Кирчата І. М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: моногр. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
 20. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал ОПУ*. 2024. №2 (28). С. 35-41.

21. Колодкіна Я., Крупський О. Аналіз умов відкриття малого бізнесу в індустрії краси: приклад міста Дніпро. *Challenges and Issues of Modern Science*. №3. 2024. С. 265-273.
22. Котуранова Т.В., Семенова О.О. Проблеми та перспективи розвитку косметологічних послуг в Україні. *Економічний простір*. №119. 2017. С. 77-85.
23. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Технології управління організацією. Навч. посіб. Харків: «Діса плюс», 2023. 104 с.
24. Кузнецова І., Кублікова Т. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5. С. 95-105.
25. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник ОНЕУ*; Одеса: ОНЕУ. 2019. № 5(268). С. 169-188.
26. Матвєєв В.В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства. *Інтелект XXI*. №2. 2016. С. 55-62.
27. МОЗ розповіло, які косметологічні послуги належать до медичних і хто має право їх надавати. Медплатформа. <https://surl.li/dlakfv>
28. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.
29. Павлов В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення.: монографія. Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
30. Портер М. Конкуренція: пер. с англ. «Вільямс». 2005. 608 с.
31. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. №25.1. С.230-239.
32. Рейтинг салонів краси та перукарень. Barb. Сервіс пошуку. <https://barb.ua/uk/odessa>
33. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. №26. 2021. : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

34. Халімон Т.М. Ідентифікація стійкої конкурентної позиції підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1 (19). 2017. С. 50-57.
35. Чорна М. В., Шинкар С. М. Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення. Х.: «Лідер», 2019. Ч.1. 74 с
36. Як зберегти клієнта. Проект. Inweb. Media
<https://theinweb.media/category/marketing/web-analytics/>