

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: **Формування ефективної команди: методи та стратегії** (на
прикладі ФОП Кошик Д. І. «Beauty four»)

Виконавець:
Студентка 4 курсу ЦЗВФН групи 6
Кошик Дар'я Ігорівна

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна

АНОТАЦІЯ

Кошик Дар'я Ігорівна. Формування ефективної команди: методи та стратегії, на прикладі ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка та управління в HR-індустрії»

Одеса, 2025

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є стратегія формування ефективної команди студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

У роботі розглядаються теоретичні основи формування ефективної команди.

Проведено аналіз психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців сфери послуг у студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

Запропоновані шляхи вдосконалення методів і стратегій формування ефективної команди студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

Ключові слова: команда, командна робота, командоутворення, командна взаємодія, управління командою, лідерство, ефективна команда, тимбілдінг

ANNOTATION

Building effective teams: methods and strategies (on the example of PPE «Koshyk D.I.»)

thesis for the bachelor's degree

in the specialty 051 «Economics»

according to the professional educational program

«Economics and Management in the HR Industry»

Odesa, 2025

The bachelor's qualification work consists of three chapters. The object of the research is the strategy for forming an effective team at the beauty studio of sole proprietor PPE «Koshyk D.I.»

The paper examines the theoretical foundations of effective team formation.

It analyzes the psychological factors influencing the development of teamwork skills among service industry specialists at the beauty studio «Beauty Four».

The study also offers ways to improve methods and strategies for building an effective team at the beauty studio of sole proprietor PPE «Koshyk D.I.»

Keywords: team, teamwork, team building, team interaction, team management, leadership, effective team, teambuilding.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ.....	7
1.1. Поняття «командоутворення», «команда» та їх класифікація	7
1.2. Командна взаємодія як важлива навичка «soft skills» фахівців сфери послуг.....	14
1.3. Психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ НАВИЧОК КОМАНДНОЇ РОБОТИ ФАХІВЦІВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ФОП КОШИК Д. І. «BEAUTY FOUR».....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Кошик Д. І. «Beauty four».....	24
2.2. Аналіз показників ефективності розвитку навичок командної роботи фахівців ФОП Кошик Д. І. «Beauty four»	30
2.3. Дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців ФОП Кошик Д. І. «Beauty four»	39
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ І СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ У ФОП КОШИК Д. І. «BEAUTY FOUR».....	52
3.1. Пропозиції щодо покращення командної взаємодії та стратегія зміцнення командного духу.....	52
3.2. Оцінка ефективності запропонованих рішень у ФОП Кошик Д. І. «Beauty four».....	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

При бурхливому темпі змін у соціально-економічному просторі України сфера краси потребує нової генерації фахівців — не лише майстрів своєї справи, а й професіоналів, здатних ефективно працювати в команді. Салони, студії краси та wellness-центри дедалі більше орієнтовані на командний підхід, де кожен працівник є частиною єдиного сервісного простору.

Розвиток навичок командної взаємодії в б'юті-сфері зумовлений кількома важливими чинниками. По-перше, зростаюча складність запитів клієнтів, що потребують не лише технічних знань, а й гнучкого мислення та емоційної стабільності задля підтримки клієнтів, що отримують послуги сфери краси. По-друге, швидкий темп роботи в індустрії краси вимагає чіткої комунікації та координації між спеціалістами. По-третє, постійні зміни в модних тенденціях і технологіях змушують б'юті-фахівців швидко адаптуватися, а зробити це легше в згуртованій, підтримуючій команді.

Усе вище зазначене доводить, що успішний розвиток у сфері краси неможливий без сильної команди. Саме тому важливо цілеспрямовано розвивати навички командної роботи фахівців сфери послуг у б'юті індустрії, що сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, професійному зростанню працівників, покращенню атмосфери в колективі та загальному рівню задоволеності роботою самими фахівцями.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку індустрії краси командна робота набуває особливого значення. Успішність салонів краси, студій та центрів естетичних послуг залежить не лише від професійної майстерності окремих спеціалістів, а й від злагодженості всієї команди. Саме ефективна командна взаємодія забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів, швидке реагування на запити клієнтів та формування позитивного іміджу закладу.

На практиці часто спостерігається, що власники чи менеджери б'юті-бізнесу недооцінюють важливість психологічної згуртованості колективу. Водночас саме психологія командної взаємодії сприяє створенню сприятливого

мікроклімату, що, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію працівників, їх професійне зростання та якість послуг. Розвиток навичок командної роботи є ключовим фактором стабільності, конкурентоспроможності та довготривалого успіху у сфері краси.

Аналіз досліджень і публікацій. На сьогодні існує багато наукових праць, присвячених формуванню та функціонуванню команд. Водночас, питання розвитку навичок командної роботи та ефективної взаємодії, особливо у б'юті сфері, досліджено недостатньо. Відсутність командної взаємодії негативно впливає на мікроклімат у колективі, знижує продуктивність і мотивацію фахівців. Натомість згуртована команда сприяє розкриттю потенціалу працівників та підвищенню їх конкурентоспроможності. Попри наявність праць зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема, R. Wageman, О. Виноградової, Н. Гавриш, R. Hackman, О. Кондратенко, Л. Карамушки та ін., саме розвиток навичок командної роботи фахівців б'юті сфери залишається актуальною та недостатньо розкритою темою, що і зумовило вибір наряду теми кваліфікаційної роботи: «Формування ефективної команди: методи та стратегії».

Предметом дослідження – процес розвитку командної взаємодії серед працівників б'юті-сфери.

Об'єкт дослідження – формування та розвиток навичок ефективної командної взаємодії серед фахівців сфери краси: візажистів, перукарів, косметологів, майстрів нігтьового сервісу тощо, як важливої складової професійної діяльності в умовах сучасного сервісу.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні ефективних методів формування командної взаємодії серед фахівців індустрії краси, а також у розробці рекомендацій щодо розвитку навичок командної роботи для підвищення якості професійної діяльності та згуртованості колективу.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

✓ Провести теоретичний аналіз понять «команда» та «командоутворення» у контексті професійної діяльності у сфері краси.

- ✓ Охарактеризувати командну взаємодію як ключову навичку типу «soft skills» для майстрів б'юті-індустрії.
- ✓ Визначити психологічні чинники та критерії ефективності розвитку навичок командної роботи серед фахівців індустрії краси.
- ✓ Здійснити комплексне дослідження впливу психологічних чинників на якість командної взаємодії в колективах б'юті-сфери.
- ✓ Розробити практичні рекомендації та інструменти для вдосконалення командної роботи працівників у сфері краси.

Методи дослідження, що було застосовано при дослідженні:

- теоретичні: аналіз і узагальнення наукових підходів до розуміння понять «командоутворення» та «команда» у контексті професійної діяльності фахівців індустрії краси;
- емпіричні: добір діагностичних методик та анкет для комплексного дослідження психологічних чинників, що впливають на розвиток навичок командної роботи серед працівників б'юті-сфери.

Апробація результатів дослідження: Кошик Д. І., Петровська О. М. «Соціальний вимір охорони праці в умовах цифрової трансформації» по матеріалам наукової студентської конференції ОНЕУ «Цифрові інструменти та ІІІ у забезпеченні охорони та безпеки праці». м. Одеса, 23 квітня 2025 р.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, перелік джерел – 37, додатки – 1, таблиці – 9 та рисунки – 26.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

1.1. Поняття «командоутворення», «команда» та їх класифікація

У сучасному менеджменті термін «команда» набув особливого значення як форма організації спільної діяльності. Команда — це група осіб, об'єднаних спільною метою, які співпрацюють для досягнення конкретного результату, мають розподілені ролі, а також спільну відповідальність за результат діяльності. На відміну від звичайної робочої групи, команда діє скоординовано, демонструючи високий рівень внутрішньої взаємодії, довіри та взаємозалежності [1]. Основні характеристики ефективної команди представлено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Основні характеристики ефективної команди

Джерело: складено за даними [2]

➤ **Спільна мета.** Наявність чітко сформульованої та зрозумілої всім членам команди мети - основа, що об'єднує колектив. Без неї дії учасників можуть бути розрізненими та неузгодженими. Спільна мета мотивує, надає сенс діяльності та

дозволяє кожному члену команди усвідомлювати власну роль у досягненні загального результату. Вона також слугує основою для пріоритизації завдань, планування та оцінки ефективності роботи.

➤ Колективна відповідальність. Коли команда поділяє відповідальність за досягнення результатів, виникає вища залученість та зацікавленість кожного учасника в успіху спільної справи. Це сприяє розвитку довіри, зміцненню взаємної підтримки та зниженню конфліктності. Колективна відповідальність змушує учасників не лише працювати на себе, а й допомагати іншим, що формує міцні соціальні зв'язки в команді.

➤ Доповнюваність навичок. Ефективна команда формується з учасників, які володіють різними, але взаємодоповнюючими знаннями та вміннями. Такий підхід дозволяє розширити спектр рішень, підвищити якість роботи, адже кожен член команди може взяти на себе ту частину завдання, у якій має найбільшу компетентність. Це також забезпечує гнучкість — команда краще реагує на зміни в середовищі та здатна ефективніше вирішувати проблеми.

➤ Ефективна комунікація. Комунікація — це кровоносна система команди. Відкритий обмін ідеями, думками та інформацією сприяє швидкому виявленню проблем, генеруванню інновацій, оперативному прийняттю рішень. Крім того, ефективна комунікація дозволяє уникати непорозумінь, знижує ризик конфліктів та сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату. Команда, яка вміє слухати і говорити чесно, має більший потенціал до зростання й адаптації [2].

Таким чином, команда виступає не просто як сукупність індивідуальних учасників, а як єдиний організм, що функціонує на основі спільної мети, взаємодії та відповідальності. Однак ефективність такої взаємодії не виникає спонтанно — вона є результатом цілеспрямованого процесу формування та розвитку команди. Саме тому важливим аспектом у дослідженні командної роботи є аналіз процесу командоутворення — як системи заходів, що забезпечують створення злагодженого, результативного колективу.

Командоутворення, або «teambuilding», є процесом формування та розвитку ефективної команди, що охоплює низку важливих етапів. Згідно з

моделлю Б. Такмена, команда проходить через п'ять послідовних стадій [3], які представлено на рис.1.2.

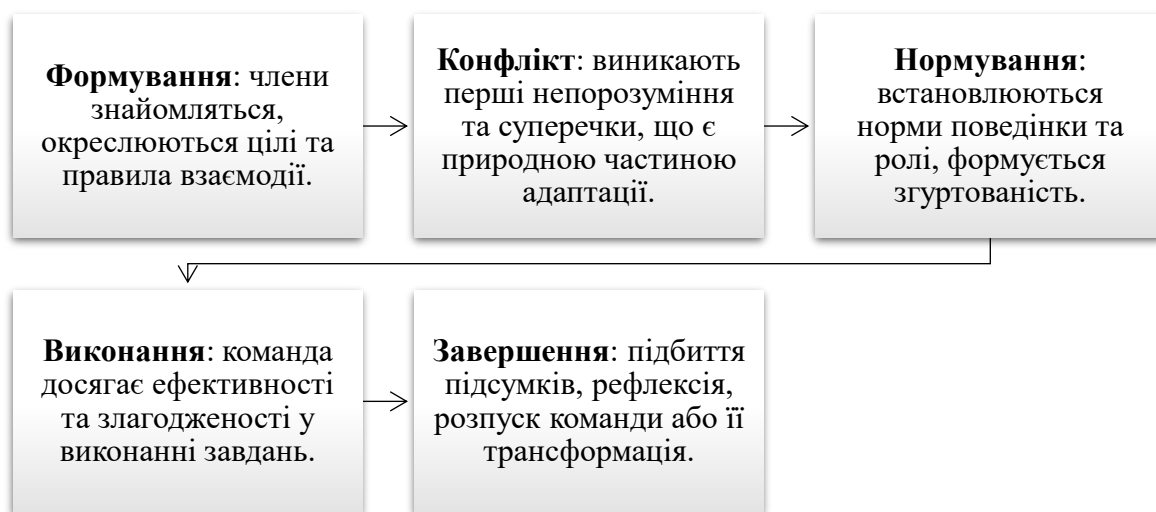


Рис. 1.2. Основні стадії ефективного командування
за моделлю Б. Такмена

Джерело: складено за даними [3]

Процес формування ефективної команди зазвичай проходить кілька послідовних етапів, кожен з яких має свої особливості, виклики та завдання для лідера і всіх учасників. На першій стадії, яку називають формуванням, члени команди знайомляться один з одним, вивчають правила взаємодії та орієнтуються на лідера, який задає загальну структуру та очікування. Цей період зазвичай супроводжується стриманістю, формальністю у спілкуванні, а також певною невизначеністю щодо ролей і обов'язків.

Після початкового знайомства команда переходить до другого етапу — конфліктного. Учасники починають активно виявляти власні позиції, що нерідко призводить до суперечок, боротьби за неформальне лідерство чи ролі. На цьому етапі можливе виникнення напруги, оскільки особисті амбіції стикаються зі спільними завданнями. Роль керівника полягає в тому, щоб вчасно виявити та врегулювати конфлікти, допомогти команді перейти до конструктивного обговорення проблем.

Коли конфлікти починають вирішуватись, команда входить у фазу нормування. У цей період відбувається становлення внутрішніх правил, визначаються спільні цінності та очікування, зростає рівень довіри. Комунікація стає відкритішою, а атмосфера — сприятливою для співпраці. Учасники починають сприймати себе як частину єдиного цілого та виявляють готовність підтримувати одне одного.

Наступною є стадія продуктивного функціонування, яка свідчить про те, що команда досягла високого рівня узгодженості дій. Учасники демонструють ініціативність, автономність, ефективно виконують свої обов'язки, не потребуючи постійного втручання з боку керівника. Вони здатні самостійно ухвалювати рішення, адаптуватись до змін та забезпечувати стабільну динаміку розвитку.

Останній етап - завершення настає, коли команда виконує поставлене завдання або проект добігає кінця. Момент підбиття підсумків, аналізу досягнень та обміну досвідом. Нерідко цей період супроводжується емоційними реакціями - як відчуттям гордості, так і певним смутком через прощання з колективом. Важливо забезпечити належне завершення роботи команди, щоб зберегти позитивний досвід та використати його в майбутньому [3].

Також у процесі командоутворення важливу роль відіграє лідерство. Лідер виконує функції координатора, мотиватора, стратегічного мислителя. Його головне завдання - створення сприятливого клімату та стимулювання командної згуртованості. Модель Іцхака Адізеса (PAEI) передбачає наявність чотирьох ролей, необхідних для повноцінного управління [4] і які представлено на рис.1.3.

1. Виробник (Р). Це людина результату. Основне завдання виробника - досягнення конкретних цілей і виконання завдань у визначений термін. Він зосереджений на продуктивності, ефективності, дотриманні планів і кількісних показниках. У команді така роль відповідає за те, щоб робота не затягувалась, а приносила конкретний результат. Виробник зазвичай має високу працездатність, дисциплінованість і орієнтацію на виконання завдань, навіть у складних умовах [4].



Рис. 1.3. Основні ролі, необхідні для повноцінного управління командою, за моделлю Іцхака Адізеса

Джерело: складено за даними [4]

2. Адміністратор (А). Ця роль забезпечує порядок, структуру та передбачуваність у діяльності команди. Адміністратор — це людина процесу. Вона відповідальна за розробку правил, процедур, документації та внутрішніх стандартів. Завдяки адміністраторам команда діє згідно з чіткими регламентами, що допомагає уникати хаосу і дублювання функцій. Вони підтримують стабільність, контролюють ресурси та забезпечують узгодженість усіх процесів.

3. Підприємець (Е). Це людина змін, ініціативи та стратегічного бачення. Він генерує нові ідеї, шукає нові можливості для розвитку, вміє ризикувати та адаптувати команду до нових умов. Ця роль критично важлива у мінливому середовищі, де гнучкість і креативність є запорукою виживання. Підприємець мислить масштабно, ставить амбітні цілі й надихає команду рухатися вперед, виходячи за межі звичного [4].

4. Інтегратор (І). Людина взаємодії та командного духу. Його головна місія — створення гармонійної атмосфери в колективі, розвиток довіри, згуртованості та ефективної комунікації між учасниками. Інтегратор вміє вирішувати конфлікти, сприяти емоційній стабільності команди та забезпечує високий рівень лояльності та підтримки. Завдяки його роботі команда функціонує як єдиний організм.

Збалансованість усіх чотирьох ролей у колективі або керівництві дозволяє досягати стратегічних цілей, зберігаючи при цьому організаційний порядок, командний дух і стабільну продуктивність. Якщо якась роль відсутня або занадто домінує, це часто призводить до кризи або дисбалансу в роботі команди. Команда, у якій ці функції гармонійно розподілені, має вищий потенціал до досягнення результатів [4].

Отже, ефективне лідерство виступає не лише як рушійна сила внутрішньої згуртованості команди, але й як інструмент оптимального розподілу функцій, мотивації та розвитку командного потенціалу. Водночас, ефективність командної взаємодії значною мірою залежить і від типу самої команди, її структури, цілей і тривалості існування. Саме тому доцільним є детальніший розгляд основних класифікацій команд, що дозволяють краще зрозуміти їхню специфіку та функціональні відмінності.

Залежно від функціонального призначення, терміну існування та рівня автономії команди класифікують на:

- ✓ За тривалістю існування:
 - Постійні — це команди, які функціонують у рамках організації на постійній основі. Вони зазвичай мають стабільний склад, фіксовану структуру та чітко визначені завдання. Прикладами таких команд є відділи маркетингу, фінансів, персоналу тощо. Їхня ключова функція — забезпечення безперервності операційної діяльності. Постійні команди відзначаються високим рівнем внутрішньої координації, розробкою довгострокових стратегій і забезпеченням стабільного функціонування підприємства. Вони мають встановлені правила, політики, підзвітність та ієрархію.
 - ✓ Тимчасові команди, що створюються для вирішення конкретного завдання або реалізації проєкту з обмеженим терміном виконання. Наприклад, це може бути команда для підготовки рекламної кампанії, організації заходу чи впровадження ІТ-рішення. Після досягнення поставленої мети команда розформовується. Гнучкість, висока динаміка роботи та орієнтація на результат — основні риси тимчасових команд. Вони зазвичай мають чіткий фокус і обмежений у часі горизонт діяльності [5].
- ✓ За функціональною спрямованістю:
 - Проектні команди. Ці команди дуже близькі за формою до тимчасових, проте вони орієнтовані на реалізацію складніших і триваліших проєктів, часто міжфункціональних. Проектні команди можуть об'єднувати фахівців з різних відділів, які спільно працюють над одним завданням, наприклад, розробкою нового продукту або створенням ІТ-системи.

Особливістю таких команд є міждисциплінарний підхід, інтеграція знань і високий рівень автономії. Успішна проєктна команда потребує сильного проєктного менеджера, здатного координувати різні напрями діяльності.

- Операційні команди — це постійно діючі колективи, відповідальні за виконання щоденних, регламентованих завдань у межах основної діяльності організації. Вони функціонують у чітко визначених рамках, зосереджені на стабільності, ефективності та дотриманні стандартів. Такі команди забезпечують безперебійне виконання ключових процесів, наприклад у сфері виробництва, обслуговування або адміністративної підтримки. Їхня ефективність базується на чіткому розподілі обов'язків, дисциплінованості та стабільній взаємодії між учасниками.

- Управлінські команди, що формуються зі складу керівників середньої або вищої ланки. Їхнє завдання — стратегічне планування, ухвалення важливих організаційних рішень, моніторинг виконання цілей. Такі команди мають високий рівень впливу на діяльність всієї організації. Ефективність управлінських команд залежить від здатності до колегіального ухвалення рішень, стратегічного мислення, вміння делегувати та керувати змінами. Вони часто формують політику компанії, контролюють ресурси та ініціюють трансформації [5].

- ✓ За рівнем автономії:

- Самокеровані команди — це команди, які функціонують без безпосереднього керівника. Учасники самостійно розподіляють обов'язки, приймають рішення та контролюють якість виконання. Такий підхід вимагає високого рівня зрілості, самодисципліни та довіри серед учасників. Самокеровані команди ефективні у креативних галузях, стартапах, а також у компаніях, що використовують гнучкі моделі управління, наприклад, Agile або Scrum. Вони стимулюють автономність, відповідальність і гнучкість у виконанні завдань.

- Керовані команди — це групи, які функціонують під безпосереднім керівництвом призначеного лідера або менеджера. Ключові рішення в таких командах приймаються централізовано, а члени виконують завдання згідно з

поставленими інструкціями. Тип команди характерний для структур із традиційною ієрархією, де важливими є контроль, підзвітність та дотримання встановлених процедур. Керівник відповідає за координацію, розподіл обов'язків, мотивацію персоналу та досягнення поставлених цілей. Такий формат дозволяє ефективно управляти великими колективами в умовах стандартних або повторюваних процесів [5].

Ефективність командної роботи прямо залежить від якісної комунікації, довіри, сумісності цінностей, високого рівня мотивації, чіткості ролей, наявності зворотного зв'язку та прийняття рішень на основі консенсусу.

Успішна команда створює ефект синергії, коли загальний результат перевершує суму індивідуальних зусиль. Тому формування таких колективів є одним з головних завдань HR-департаментів, керівників середньої та вищої ланки.

1.2. Командна взаємодія як важлива навичка «soft skills» фахівців сфери послуг

У сучасному професійному середовищі важливим чинником успішного функціонування організацій сфери послуг є здатність працівників ефективно взаємодіяти в колективі. Все більше зростає попит на спеціалістів, які володіють навичками спільної роботи, адже від їхньої компетентності, ініціативності та командного потенціалу залежить не лише ефективність діяльності, а й подальший розвиток установи в цілому.

З урахуванням актуальності цієї теми, серед ключових складових професійної майстерності працівників сфери послуг особливе місце займає вміння працювати в команді, що розглядається як важлива соціально-психологічна характеристика особистості. Основою успішної командної роботи є здатність кожного учасника бути активним членом колективу, ефективно співпрацювати з іншими та концентруватися на досягненні спільної мети. Саме

ці якості стають пріоритетними в сучасному підході до формування фахівця у сфері послуг.

У цьому дослідженні командна взаємодія розглядатиметься як невід'ємна складова так званих «soft skills», тобто гнучких навичок, які мають особливу значущість для працівників сфери послуг [6].

На практиці нерідко спостерігається, що увага персоналу зміщується з результативності на внутрішню конкуренцію, що може ускладнювати ефективну командну взаємодію. Спричиняє міжособистісні напруження, конфлікти, що негативно позначаються як на мікрокліматі колективу, так і на професійному розвитку його учасників. За висновками фахівців, процес формування команд є важливим інструментом у діяльності керівників, HR-менеджерів і психологів, який дозволяє створювати ефективні та згуртовані групи.

Сьогоднішній ринок праці висуває нові вимоги до працівників сфери послуг, які суттєво відрізняються від запитів попередніх десятиліть. Окрім професійних знань і навичок, особливої ваги набувають міжособистісні компетенції, зокрема здатність до командної співпраці. Саме вона часто визначає не тільки швидкість виконання завдань, але й їх якість та кінцевий результат.

У багатьох випадках сучасні освітні стандарти підготовки майбутніх фахівців у сфері послуг зосереджуються переважно на розвитку індивідуальних досягнень та особистих компетенцій. Навчальні програми часто орієнтовані на формування спеціаліста, здатного самостійно виконувати професійні завдання, що, своєю чергою, підсилює індивідуалістичну спрямованість у навчальному процесі. У вищій освіті така модель проявляється через домінування взаємодії викладача зі студентом у форматі «один на один» [6].

Водночас, в умовах сучасного ринку праці, однією з найважливіших потреб професійної підготовки є розвиток навичок роботи в команді. Формування здатності до командної взаємодії ще на етапі професійного становлення — не просто бажане, а необхідне. Адже уміння ефективно працювати в колективі є базовим елементом так званих універсальних гнучких навичок («soft skills»), які мають особливу значущість для працівників сфери послуг.

Тому впровадження цілеспрямованого навчання основам командної роботи та практичного формування навичок співпраці у групі варто розглядати як обов'язкову складову підготовки сучасного фахівця в обслуговуючій галузі.

На сучасному етапі існують численні наукові підходи до класифікації поняття «soft skills». Сучасні дослідження, свідчить про те, що цілісного наукового підходу до класифікації сутності поняття «soft skills» не знайдено. рівня задоволеності клієнтів та кращих фінансових показників [6].

«Soft skills» становлять групу важливих особистісних характеристик і навичок, що не стосуються вузькоспеціалізованих знань, але є критично необхідними для ефективної професійної діяльності. Їх ще називають «гнучкими» або «трансферними» навичками, оскільки вони застосовні у різних галузях і контекстах. У сфері послуг, де професійна взаємодія з клієнтами та колегами є щоденним викликом, наявність розвинених soft skills виступає однією з ключових переваг фахівця.

Однією з найважливіших складових «soft skills» є командна взаємодія, тобто здатність ефективно співпрацювати з іншими людьми у процесі виконання спільних завдань. Вона базується на низці фундаментальних навичок, які представлено на рис.1.4.



Рис. 1.4. Навички, на яких базується командна взаємодія

Джерело: складено за даними [6]

Комунікація - не лише здатність чітко висловлювати думки, але й уміння слухати, ставити уточнювальні запитання, обирати відповідний тон та стиль залежно від ситуації. У контексті командної роботи важливо вміти доносити свої

ідеї так, щоб вони були зрозумілими для всієї групи, уникати непорозумінь, а також активно взаємодіяти під час обговорення рішень.

Співпраця передбачає готовність до колективної діяльності, гнучкість у розподілі ролей, прагнення до досягнення загальної мети, а не лише власного успіху. Здатність працювати в умовах спільної відповідальності, підтримувати команду в складних ситуаціях, ділитися знаннями та ресурсами.

Вирішення конфліктів є необхідною навичкою, яка дозволяє підтримувати здорову атмосферу в команді. Конфлікти в команді неминучі, проте їх конструктивне розв'язання - запорука збереження згуртованості колективу. Включає вміння розпізнавати конфлікт, аналізувати його причини, вести діалог без ескалації емоцій та знаходити компромісні рішення, прийнятні для всіх сторін.

Емпатія - здатність розуміти емоційний стан інших людей, виявляти увагу до їхніх потреб, демонструвати чуйність і підтримку. В команді емпатія допомагає формувати атмосферу довіри, зменшувати напругу, стимулювати взаємоповагу та згуртованість. Вона є базовою передумовою для створення психологічно комфортного середовища.

Розвиток цих навичок особливо актуальний для фахівців сфери послуг, де якість надання послуг безпосередньо залежить від ефективності командної роботи та здатності до міжособистісної взаємодії. Високий рівень комунікації, співпраці, конфліктної зрілості та емпатії дозволяє персоналу оперативно реагувати на потреби клієнтів, швидко вирішувати проблемні ситуації та підтримувати позитивний імідж організації [7]

1.3. Психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців

У сучасному професійному середовищі командна робота розглядається як одна з ключових компетенцій, що забезпечують ефективність діяльності фахівця незалежно від галузі. Проте сама по собі командна робота не виникає

автоматично — вона формується під впливом цілого комплексу чинників, зокрема й психологічних.

Психологічні чинники впливають на те, як особистість функціонує в команді, які ролі обирає, як реагує на стрес, конфлікти, невизначеність. Розуміння цих чинників дозволяє ефективніше розвивати командні навички, формувати згуртовані колективи та запобігати деструктивним проявам [8]. Основні психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців представлено на рис.1.5. Розглянемо їх більш детально.

Емоційний інтелект (EI) — це здатність особистості усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також розпізнавати та впливати на емоційні стани інших людей. Ця концепція стала особливо актуальною в контексті командної роботи, де ефективна взаємодія між членами колективу є ключовою для досягнення спільних цілей.

Деніел Гоулман, один із провідних дослідників у цій сфері, виділяє п'ять основних компонентів емоційного інтелекту: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Ці елементи сприяють формуванню здатності до конструктивної взаємодії в команді, ефективного вирішення конфліктів та підтримки позитивного психологічного клімату [9].

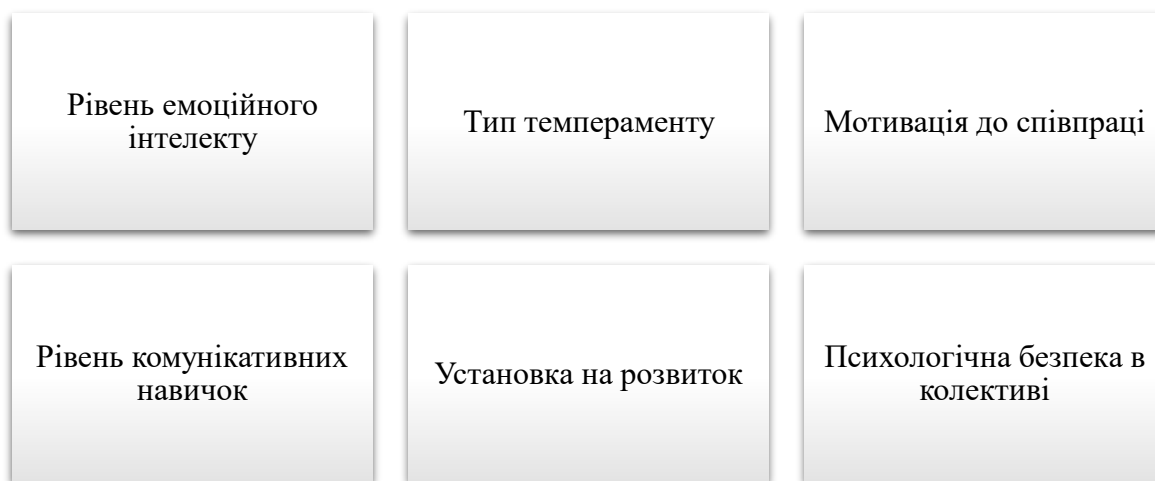


Рис. 1.5. Основні психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців

Джерело: складено за даними [8]

Дослідження показують, що високий рівень ЕІ у працівників пов'язаний з кращими результатами в командній роботі. Зокрема, такі працівники демонструють вищу здатність до співпраці, ефективніше вирішують конфлікти та сприяють створенню довірчої атмосфери в колективі.

Крім того, емоційний інтелект є важливим фактором у лідерстві. Лідери з високим ЕІ здатні краще мотивувати команду, адаптуватися до змін та підтримувати ефективну комунікацію, що в свою чергу підвищує загальну продуктивність організації [10].

Отже, розвиток емоційного інтелекту є критично важливим для фахівців, які працюють у командному середовищі. Не лише покращує індивідуальну ефективність, але й сприяє досягненню спільних цілей колективу.

Тип темпераменту є фундаментальною характеристикою особистості, яка визначає динамічні особливості її психічної діяльності та поведінки. Класична класифікація виділяє чотири основні типи темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик і меланхолік. Кожен із них має свої унікальні риси, що впливають на стиль взаємодії в команді, реакцію на стресові ситуації та загальну ефективність у колективній діяльності [11].

✓ Холерик характеризується сильною, але неврівноваженою нервовою системою, що проявляється у високій збудливості та імпульсивності. Такі особистості енергійні, рішучі, схильні до лідерства, однак можуть бути дратівливими та нестриманими в емоціях. У командній роботі холерики здатні швидко приймати рішення та надихати інших, але їхня схильність до конфліктів може ускладнювати взаємодію з колегами [12].

✓ Сангвінік має сильну, урівноважену та рухливу нервову систему. Вони комунікабельні, оптимістичні, легко адаптуються до нових умов і швидко встановлюють соціальні контакти. У команді сангвініки часто виступають як об'єднуючий елемент, сприяючи позитивній атмосфері та ефективній комунікації [13].

✓ Флегматик відзначається сильною, урівноваженою, але інертною нервовою системою. Вони спокійні, врівноважені, стійкі до стресу, проте можуть бути повільними в прийнятті рішень та адаптації до змін. У командній роботі

флегматики є надійними виконавцями, які забезпечують стабільність і послідовність у досягненні цілей [14].

✓ Меланхолік має слабку нервову систему, що проявляється у високій чутливості та схильності до глибоких переживань. Вони уважні до деталей, відповідальні, але можуть бути тривожними та вразливими до стресових ситуацій. У команді меланхоліки часто виконують ролі, що вимагають точності та ретельності, проте потребують підтримки для подолання емоційних труднощів [15].

Розуміння типів темпераменту є важливим для формування ефективних команд, оскільки дозволяє оптимально розподіляти ролі, враховувати індивідуальні особливості членів колективу та створювати умови для продуктивної взаємодії.

Мотивація до співпраці є ключовим психологічним чинником, що визначає ефективність командної роботи. Вона відображає внутрішню установку особистості на спільну діяльність та готовність взаємодіяти з іншими для досягнення спільних цілей.

Згідно з дослідженнями, мотивація до співпраці формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають особисті цінності, потребу в досягненнях, самореалізації та приналежності до групи. Зовнішні фактори охоплюють соціальні стимули, такі як визнання, підтримка колег та позитивна атмосфера в колективі. Наприклад, дослідження показують, що відкритий стиль керівництва та підтримка з боку лідера сприяють підвищенню мотивації до співпраці серед працівників [16].

Крім того, мотивація до співпраці тісно пов'язана з рівнем задоволеності працівників та їхньою залученістю до робочого процесу. Команди з високим рівнем співпраці демонструють кращі результати, оскільки члени таких команд відчують себе частиною єдиного цілого, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів [17].

Отже, розвиток мотивації до співпраці є важливим аспектом управління персоналом, що сприяє формуванню ефективних та згуртованих команд. Врахування психологічних чинників, що впливають на мотивацію, дозволяє

керівникам створювати сприятливе середовище для спільної роботи та досягнення високих результатів.

Комунікативні навички є фундаментальним елементом ефективної командної взаємодії, особливо у сфері послуг, де якість обслуговування клієнтів та внутрішня координація залежать від здатності працівників до чіткого та результативного спілкування. Ці навички включають не лише вміння виражати свої думки, але й активне слухання, постановку запитань та надання конструктивного зворотного зв'язку.

Активне слухання є ключовою складовою комунікативних навичок. Це не просто пасивне сприйняття інформації, а свідоме зосередження на співрозмовнику з метою повного розуміння його повідомлення. Активне слухання сприяє зменшенню непорозумінь, підвищує довіру та покращує міжособистісні стосунки в команді. Зокрема, воно включає в себе такі техніки, як парафразування, уточнення та відображення емоцій співрозмовника [18].

Постановка запитань є ще одним важливим аспектом ефективної комунікації. Вміння задавати відкриті та уточнюючі запитання дозволяє глибше розуміти потреби та очікування колег, сприяє проясненню завдань та запобігає виникненню конфліктів. Це також демонструє зацікавленість та повагу до думки інших членів команди [19].

Зворотний зв'язок є невід'ємною частиною комунікативного процесу. Конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам розуміти, як їхня робота сприймається іншими, які аспекти потребують покращення, а які є сильними сторонами. Регулярний та обґрунтований фідбек сприяє особистісному та професійному розвитку, підвищує мотивацію та ефективність роботи команди [20].

Концепція установки на розвиток була запропонована американською психологинею Керол Двек. Вона передбачає віру в те, що інтелект, здібності та навички не є фіксованими характеристиками, а можуть розвиватися через зусилля, навчання та наполегливість. Особи з установкою на розвиток схильні сприймати виклики як можливості для зростання, а не як загрозу своїй

компетентності. Вони відкриті до конструктивної критики та вважають помилки частиною процесу навчання .

У контексті командної роботи, особливо в сфері послуг, установка на розвиток сприяє:

- Покращенню співпраці: працівники з таким мисленням готові ділитися знаннями та підтримувати колег у досягненні спільних цілей.
- Підвищенню адаптивності: вони швидше адаптуються до змін та нових вимог, що є важливим у динамічному середовищі сфери послуг.
- Сприянню інноваціям: відкритість до нових ідей та готовність експериментувати веде до впровадження нових підходів у роботі з клієнтами.

Дослідження показують, що організації, які культивують культуру розвитку, мають вищий рівень залученості працівників та кращі показники ефективності .

Психологічна безпека — це переконання членів команди в тому, що вони можуть вільно висловлювати свої ідеї, запитання, занепокоєння або помилки без страху перед осудом чи покаранням. Цей концепт був детально розроблений професоркою Гарвардської бізнес-школи Емі Едмондсон. Вона визначає психологічну безпеку як ключовий фактор, що сприяє ефективному навчанню та інноваціям у командах [21].

У сфері послуг, де взаємодія з клієнтами та колегами є щоденним завданням, психологічна безпека дозволяє:

- ✓ Сприяти відкритому обміну ідеями: працівники не бояться висловлювати нові пропозиції або повідомляти про проблеми, що підвищує якість обслуговування клієнтів.
- ✓ Зменшувати кількість помилок: в атмосфері довіри працівники швидше повідомляють про помилки, що дозволяє оперативно їх виправляти.
- ✓ Підвищувати задоволеність працівників: відчуття підтримки та поваги з боку колег сприяє зниженню рівня стресу та вигорання.

Дослідження компанії Google, відоме як «Project Aristotle», виявило, що психологічна безпека є найважливішим фактором успішності команд [22].

Розуміння психологічних чинників дозволяє керівникам і HR-фахівцям формувати більш ефективні команди, впроваджувати правильні інструменти оцінки та розвитку персоналу. На практиці це реалізується через тренінги, тимбіндинги, психологічне консультування та програми розвитку емоційного інтелекту.

Таким чином, формування навичок командної роботи є складним, але керованим процесом, у якому психологічні чинники відіграють ключову роль. Їхній облік у навчанні та практиці дозволяє створювати не просто колективи, а справжні команди, здатні до ефективної, злагодженої та креативної діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ НАВИЧОК КОМАНДНОЇ РОБОТИ ФАХІВЦІВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ФОП КОШИК Д. І. «BEAUTY FOUR»

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Кошик Д. І. «Beauty four»

Студія краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» - це сучасний заклад, що надає широкий спектр послуг у сфері краси, здоров'я та догляду за тілом. Салон розташований у зручному районі отг. Великодолинське та орієнтований на клієнтів, які цінують якість, професіоналізм і комфорт.

У салоні працює команда досвідчених фахівців, кожен з яких має відповідну кваліфікацію та проходить регулярне підвищення професійного рівня. Заклад оснащено сучасним обладнанням, що відповідає санітарним нормам та вимогам безпеки.

Загальні відомості про досліджувану студію краси представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про студію краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»

Повне найменування	Студія краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»
Дата реєстрації	24.06.2023
Вид діяльності	96.02 — Надання послуг перукарнями та салонами краси
Форма оподаткування	ФОП, 2 група
Юридична адреса	Одеська обл., отг. Великодолинське, вул. Центральна, 103
Керівник організації	Кошик Дар'я Ігорівна
Instagram	www.instagram.com/beauty_four4

Джерело: складено за даними [23].

Перелік основних послуг студії краси представлено на рис.2.1.

Нігтьовий сервіс
• Манікюр та педикюр • Гель-лак, нарощування, дизайн нігтів
Перукарські послуги
• Жіночі та чоловічі стрижки • Фарбування, мелірування, тонування • Укладання, вечірні та весільні зачіски
Косметологія
• Чистка обличчя, доглядові процедури • Антивікові та відновлювальні програми • Апаратна косметологія (мікроструми, ультразвук, лазерні методики)
Масаж та перманентний макіяж
• Різні види масажу: класичний, релаксуючий, антицелюлітний • Перманентний макіяж брів, повік, губ
Консультації нутріціолога
• Індивідуальні плани харчування • Підбір вітамінних комплексів • Поради щодо здорового способу життя

Рис. 2.1. Основні послуги студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»

Джерело: складено за даними [23]

Студія краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» створена для тих, хто прагне гармонії тіла та душі. Увага до деталей, приємна атмосфера та індивідуальний підхід до кожного клієнта роблять її улюбленим місцем для багатьох мешканців міста.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» на основі табл. 2.2.

Основні техніко-економічні показники діяльності
ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» у 2023-2024 рр.
(II група оподаткування)

Показники	2023	2024	Динаміка показників 2024 р./2023 р.
Виручка від реалізації, тис.грн.	1980	2210	111,6
Валовий дохід, тис.грн.	1960	2150	109,7
Оренда офісу, представницькі витрати, тис.грн.	252	280	111,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	25	119,0
Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	4662	6120	131,3
Середньорічна заробітна плата, тис.грн./особа	222	244,8	110,3
Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	18500	20400	110,3

Джерело: складено за даними [24, 25].

Як видно з таблиці 2.2, студія краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» продемонструвала у 2024 році позитивну динаміку розвитку в більшості ключових показників, а саме:

- Виручка від реалізації зросла на 11,6% у 2024 році в порівнянні із 2023 роком, що може свідчити про збільшення кількості клієнтів студії краси, що вплинуло на розширення спектра послуг студії, а також може свідчити про високий рівень професіоналізму працівників студії краси; загалом це є позитивним індикатором стабільного попиту.

- Позитивна динаміка валового доходу, а саме збільшення на 190 тис.грн. за досліджений період, корелює з виручкою, що підтверджує ефективність роботи студії краси. Невеликий розрив між виручкою і валовим доходом може свідчити про помірні змінні витрати.

• Середньооблікова чисельність персоналу за останні два роки зросла на 19%, що може свідчить про розширення діяльності та збільшення навантаження на працівників студії краси, що в глобальному сенсі може впливати на рівень мотивації працівників та їх ефективність. В залежності від рівня задоволеності працівників умовами своєї праці — це може як позитивно сприяти підвищенню якості обслуговування, так і навпаки мати негативний вплив.

• Фонд оплати праці працівників ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» у 2024 році зріс на 31,3% у порівнянні із 2023 роком як за рахунок збільшення штату працівників студії краси, так і за рахунок підвищення середньомісячної заробітної плати одного працівника — на 1900 грн. за останні два роки. Це демонструє турботу керівництва про персонал та прагнення втримати кваліфікованих працівників. Більш детально аналіз фонду оплати праці та інші виплати у ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» представлено у табл. 2.3.

Загалом основні показники діяльності досліджуваної студії краси демонструють позитивну динаміку: вона розширює свою діяльність, збільшує доходи, інвестує у персонал і підтримує високий рівень сервісу. Така стратегія розвитку свідчить про грамотне управління та сприятливу ринкову позицію.

Таблиця 2.3

Склад фонду оплати праці та інші виплати у
ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» у 2023-2024 pp.
(II група оподаткування)

Показники	2023	2024	Динаміка показників 2024 р./2023 р.
Фонд оплати праці працівників, усього тис.грн.	4662	6120	131,3
Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	4174,5	5445,6	130,5
1. у % до загального ФОП	89,5	89,0	—

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Фонд додаткової заробітної плати (премії та винагороди, що мають систематичний характер), тис.грн.	487,5	674,4	138,3
2. у % до загального ФОП	10,5	11,0	—

Джерело: складено за даними [24, 25].

Як вже зазначалось вище, значне зростання фонду оплати праці досліджуваної студії краси, а саме на 31,3% за останні два роки, свідчить про активне розширення діяльності салону. Це зростання обумовлене як підвищенням заробітної плати, так і збільшенням чисельності персоналу з 21 до 25 осіб.

На основі таблиці 2.3 ми бачимо, що основна заробітна плата стабільно становить приблизно 89% від загального фонду оплати праці (також підтверджується на основі рис.2.2). Це свідчить про сталу структуру оплати праці, де більшість доходу працівників припадає на регулярну фіксовану оплату, що є гарним мотиватором для працівників і дає їм відчуття стабільності.

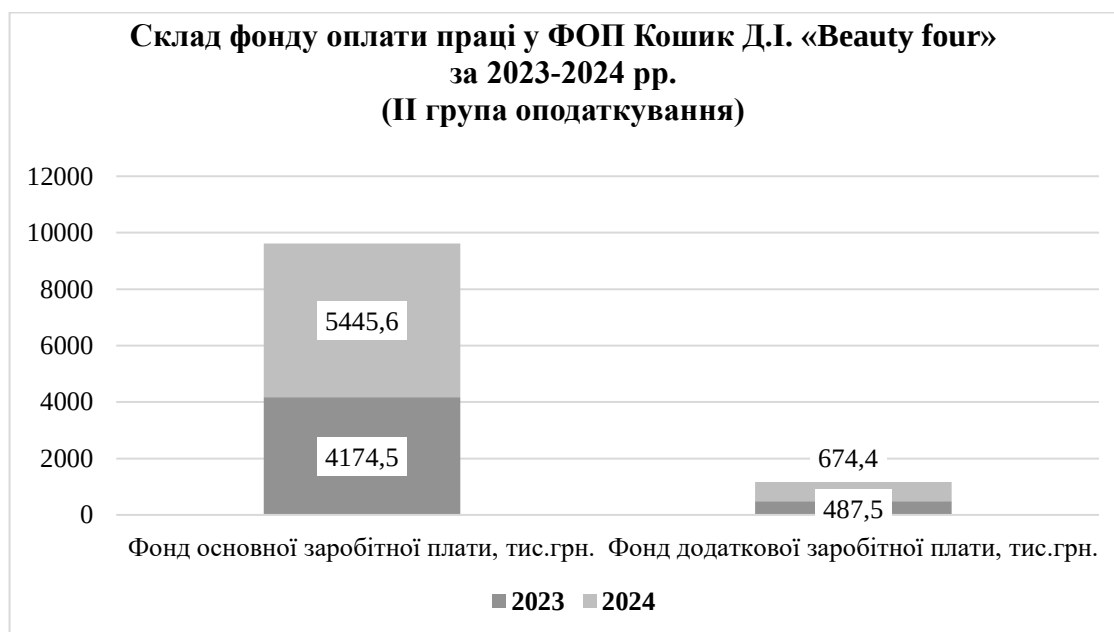


Рис. 2.2. Склад фонду оплати праці у ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023-2024 роки

Джерело: складено за даними [24, 25]

Однак, частка додаткової заробітної плати також зростає (на 186,9 тис.грн. у 2024 році в порівнянні із 2023 роком), що також є позитивною динамікою і може свідчити про запровадження систематичних преміальних стимулів, які мотивують персонал і підвищують якість обслуговування.

Також, важливо проаналізувати розподіл працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» у порівнянні із законодавчо встановленим мінімумом в Україні за останні два роки. Більш детально відображено за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» у порівнянні із законодавчо встановленим мінімумом у 2023-2024 рр.

Показники	2023	2024	Динаміка показників 2024 р./2023 р.
Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	18500	20400	110,3
Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата у 2023-2024 роках, грн.	6700	7550	112,7

Джерело: складено за даними [24, 25]

На основі таблиці 2.4, ми можемо побачити, що середньомісячна заробітна плата працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» зросла на 10,3% у 2024 році в порівнянні із 2023 роком, що свідчить про позитивну динаміку та прагнення власника підтримувати мотивацію персоналу відповідно до інфляційних та ринкових змін. Однак, незважаючи на абсолютне зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника студії краси, реальне співвідношення її рівня до законодавчо встановленого мінімального рівня заробітної плати в Україні зменшилося, що може вказувати на потребу в більшому зростанні винагороди працівникам, особливо у висококонкурентному середовищі індустрії краси.

Таким чином, ми можемо зробити загальний висновок, що студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» є прикладом ефективного малого бізнесу в сфері

послуг, що дотримується законодавчих норм, впроваджує соціально відповідальну кадрову політику та динамічно розвивається. Такі підприємства відіграють важливу роль у зайнятості населення та розвитку сфери побутових послуг в Україні.

2.2. Аналіз показників ефективності розвитку навичок командної роботи фахівців ФОП Кошик Д. І. «Beauty four»

Успішне функціонування будь-якої організації, зокрема нашої студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», значною мірою залежить від злагодженості колективу та рівня розвитку командної взаємодії між її фахівцями. Для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, ефективної комунікації та досягнення стратегічних цілей студії краси, необхідно систематично оцінювати стан і динаміку розвитку навичок командної роботи. Тому проведемо більш детальний аналіз показників ефективності розвитку команди досліджуваної студії краси.

На рис.2.3 відображена організаційну структуру студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

Формування організаційної структури управління є одним із визначальних чинників ефективного функціонування будь-якої організації. Від обраної моделі управління залежить спосіб розподілу ресурсів, повноважень та інформаційних потоків, що, своєю чергою, впливає на корпоративну культуру, сприяє реалізації стратегічних завдань і підвищенню конкурентних переваг. Рационально побудована управлінська структура забезпечує прозорий розподіл ролей та відповідальності, сприяє злагодженій взаємодії між працівниками й покращує інформаційний обмін як всередині компанії, так і з її зовнішнім середовищем [26].



Рис. 2.3. Організаційна структура студії краси
ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»

Джерело: складено автором

Як видно, з рис.2.3 у студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» діє лінійна система управління. У сфері надання послуг, зокрема у студії краси, лінійна організаційна структура має низку переваг, що позитивно впливають на загальну ефективність роботи команди. Така модель управління базується на чіткій вертикалі підпорядкування, де кожен працівник має одного безпосереднього керівника, що сприяє ясному розподілу функцій і відповідальності.

Переваги лінійної організаційної структури для студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»:

- Оперативність в управлінні персоналом. Завдяки чіткому ієрархічному підходу керівництво має можливість швидко реагувати на зміни в завантаженості майстрів, перерозподіляти обов'язки або оперативно вирішувати конфліктні ситуації.

- Прозорість у комунікаціях. Команда чітко розуміє свої завдання, виконавців та відповідальних осіб, що мінімізує непорозуміння та затримки у наданні послуг клієнтам.

- Єдиний стандарт якості. Централізоване управління дозволяє впроваджувати єдині стандарти обслуговування та контролю якості, що особливо важливо для підтримки репутації студії краси [26].

Проте, разом із перевагами лінійна структура має і певні обмеження, які потребують особливої уваги керівництва студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»:

- Високе навантаження на адміністратора чи керівника. У студії краси адміністратор часто виконує функції координатора між усіма напрямками (перукарі, косметологи, масажисти тощо), що може призводити до перевантаження та втрати ефективності при високому потоці клієнтів.

- Можливе пригнічення ініціативи співробітників. Через жорстку вертикаль керівництва працівники можуть не проявляти власну ініціативу щодо вдосконалення сервісу чи внутрішніх процесів.

- Недостатня взаємодія між підрозділами. Наприклад, майстри манікюру та косметологи можуть слабо координувати свої дії між собою, якщо немає механізмів горизонтальної комунікації [26].

Таким чином, лінійна структура управління є ефективною для студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за умови, що керівництво враховує потребу в підтримці командної взаємодії, делегуванні частини повноважень та розвитку внутрішньої комунікації. Оптимальне поєднання централізації управління з елементами гнучкості дозволяє забезпечити високу якість обслуговування та стабільну роботу колективу.

Станом на 01.01.2025 року у студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» працювало 25 осіб. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу досліджуваної студії краси за 2023-2024 роки більш детально представлено на рис.2.4.

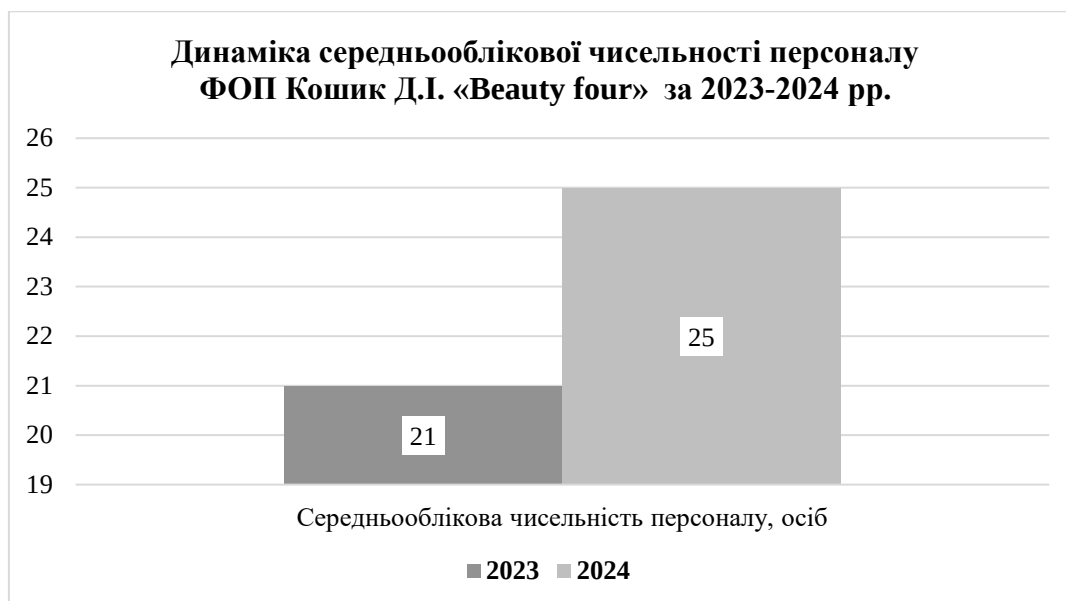


Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу студії краси
ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023-2024 роки

Джерело: складено за даними [24, 25]

У процесі аналізу кадрового складу студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» варто звернути увагу на динаміку середньооблікової чисельності персоналу протягом 2023-2024 років. Згідно з рис.2.4, у 2023 році середньооблікова чисельність працівників становила 21 особу, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 25 осіб. Таким чином, відбулося зростання на 4 особи або приблизно на 19% у порівнянні з попереднім роком.

Цей приріст персоналу може свідчити про позитивну динаміку розвитку студії краси, розширення спектру послуг або збільшення клієнтопотoku, що потребувало залучення додаткових фахівців. Це є позитивним показником, оскільки розширення штату персоналу дозволяє забезпечити вищу якість сервісу, скоротити час обслуговування, уникнути перенавантаження окремих майстрів і, як наслідок, сприяє зростанню конкурентоспроможності студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» на ринку.

За допомогою таблиці 2.5 проаналізуємо більш детально зміни у динаміці руху персоналу на досліджуваній студії краси за останні два роки.

Динаміка руху робочої сили студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»
за 2023-2024 роки

Показники	2023	2024	Динаміка показників 2024 р./2023 р.
Прийнято, осіб	6	8	133,3
з них на новостворені робочі місця	4	5	125,0
Вибуло осіб, усього	2	1	50,0
у тому числі з причин: — власне бажання	1	1	100,0
— за порушення трудової дисципліни	1	0	0,0
— закінчення трудового договору	0	0	—
— вихід на пенсію	0	0	—
— за станом здоров'я	0	0	—
— за прогул	0	0	—
Середньооблікова чисельність, осіб	21	25	119,0
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	1	19	1900,0
Коефіцієнт обороту з прийому	0,286	0,320	111,9
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,095	0,04	42,1
Загальний коефіцієнт обороту	0,381	0,360	94,5
Коефіцієнт плинності кадрів	0,095	0,04	42,1
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,048	0,760	1583,3

Джерело: складено за даними [24, 25]

На основі таблиці 2.5 можна зробити висновок, що досліджувана студія краси має позитивну динаміку щодо загальної чисельності працівників: якщо у 2023 році середньооблікова кількість персоналу становила 21 особу, то в 2024 році вона зросла до 25 осіб, що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення попиту на послуги.

Також спостерігається істотне збільшення кількості працівників зі стажем понад один рік (з 1 особи до 19 осіб), що може свідчити про стабілізацію кадрового складу та успішну адаптацію нових співробітників.

Окрему увагу необхідно приділити аналізу ключовим кадровим коефіцієнтам за останні два роки, розрахунок яких також представлено в таблиці 2.5, а саме:

- Коефіцієнт обороту з прийому: у 2023 році цей показник у досліджуваної студії краси становив 0,286, а у 2024 — 0,320, що вказує на незначне зростання динаміки прийняття працівників; збільшення цього коефіцієнта (на 11,9%) може бути результатом активного набору персоналу з метою розширення штатного складу або оновлення команди.

- Коефіцієнт обороту зі звільнення: у цього показника досліджуваної студії краси, навпаки, спостерігається зменшення коефіцієнта зі 0,095 до 0,04, тобто на 42,1%; це позитивна тенденція, що може свідчити про зниження рівня плинності кадрів, покращення умов праці або ефективніші методи мотивації та утримання персоналу.

- Загальний коефіцієнт обороту: цей показник також знизився з 0,381 у 2023 році до 0,360 у 2024 році (на 5,5%); це говорить про певну стабілізацію у кадровому складі студії краси, зменшення загального обсягу змін у колективі.

- Коефіцієнт стабільності персоналу: найбільш значущим є зростання коефіцієнта стабільності, а саме з 0,048 у 2023 році до 0,760 у 2024 році, що становить приріст на 1583,3%; такий різкий стрибок пданого показника у студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» пояснюється різким зростанням кількості працівників, які працюють понад рік, що може свідчити про ефективну кадрову політику, зростання лояльності працівників до керівництва та зменшення плинності кадрів у довгостроковій перспективі.

Далі, на основі табл. 2.6, проведемо аналіз статево-вікової структури студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

Статеві-вікова структура персоналу студії краси

ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023-2024 роки

Показники	2023		2024		Динаміка показників 2024 р./2023 р.
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	
Середньооблікова чисельність, осіб	21	100	25	100	119,0
СТАТОВА СТРУКТУРА					
Чоловіки, осіб	2	9,5	4	16,0	200,0
Жінки, осіб	19	90,5	21	84,0	110,5
ВІКОВА СТРУКТУРА					
Чисельність працюючих у віці 15—35 років, осіб	15	71,4	16	64,0	106,7
Чисельність працюючих у віці 36—65 років, осіб	6	28,6	9	36,0	150,0
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб	—	—	—	—	—

Джерело: складено за даними [24, 25]

Як видно з розрахунків табл. 2.6, у досліджуваній студії краси за останні два роки збільшилась не лише середньооблікова чисельність персоналу, а і покращився рівень диверситету серед працівників, адже індустрія краси традиційно вважається «жіночою». Питома вага чоловіків у досліджуваній студії краси підвищилась до 16%, а саме на 2 особи у 2024 році в порівнянні з 2023 роком, що також підтверджується рис.2.5. Зростання кількості чоловіків у штаті може свідчити про розширення спектру «чоловічих» послуг (барбершоп, масаж, чоловіча косметологія). Жінки залишаються домінуючою частиною колективу, що є характерним для індустрії краси. Незначне зменшення питомої ваги (з 90,5% до 84%) пов'язане зі збільшенням числа чоловіків, а не зі скороченням жінок.

Загалом, така тенденція є позитивним сигналом про диверсифікацію послуг студії краси та гендерну відкритість колективу загалом.

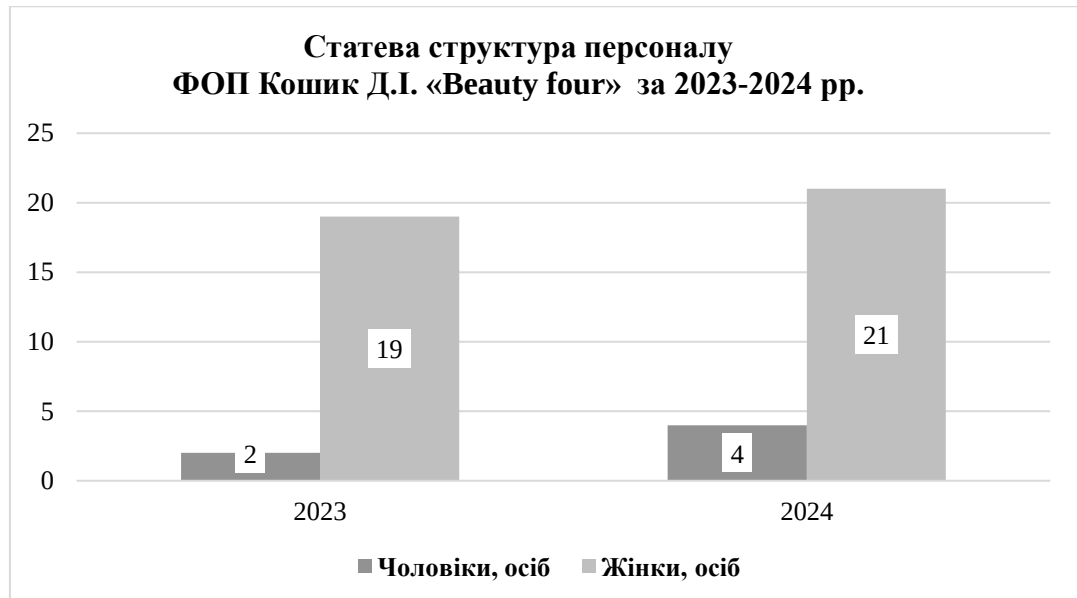


Рис. 2.5. Динаміка змін у статевій структурі персоналу студії краси

ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023-2024 роки

Джерело: складено за даними [24, 25]

Також, на основі табл. 2.6, ми можемо детально проаналізувати вікову структуру персоналу студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за останні два роки, а саме:

- Категорія працівників віком від 15 до 35 років залишається найчисленнішою — 64% від загальної питомої ваги чисельності персоналу студії краси. Це не є погано, адже молоді фахівці зазвичай добре орієнтуються в сучасних трендах індустрії краси, мають гнучке мислення, швидко навчаються і здатні до впровадження інновацій.
- Зростання чисельності працівників віком від 36 до 65 років (з 6 осіб у 2023 році до 9 осіб у 2024 році) свідчить про залучення більш досвідчених спеціалістів, які можуть виступати наставниками або працювати з постійною клієнтурою, що цінує стабільність та професіоналізм.
- Також, серед працівників досліджуваної студії краси немає представників пенсійного віку, що є очікуваним, оскільки робота в індустрії краси зазвичай потребує фізичної активності, гнучкості та високого рівня енергії, що не завжди характерно для пенсійного віку. Натомість акцент робиться на молодих та активних спеціалістах.

І на останок, проаналізуємо якісний склад персоналу студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу студії краси
ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023-2024 роки

Показники	2023	2024	Динаміка показників 2024 р./2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	25	119,0
З них мають освіту за освітнім рівнем:	0	0	—
— середня спеціальна освіта			
— середня професійна освіта	2	2	100,0
— неповна і базова вища освіта	4	6	150,0
— повна вища освіта	15	17	113,3

Джерело: складено за даними [24, 25]

На основі даних таблиці 2.7, ми можемо зробити висновок що в освітньо-кваліфікаційній структурі персоналу студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» спостерігається позитивна динаміка за останні два роки, а саме:

- Працівники із повною вищою освітою є основною серед працівників студії краси і в даному показнику спостерігається позитивна динаміка — 15 працівників у 2023 році та 17 у 2024 році, тобто зростання на 13,3%. Це свідчить про високий професіоналізм команди та орієнтацію студії на надання послуг високої якості.
- Кількість працівників з базовою або неповною вищою освітою зросла з 4 до 6 осіб (зростання на 50%) за останні два роки. Це може свідчити про залучення молодих фахівців, які ще перебувають у процесі здобуття повної освіти, що є перспективним з огляду на їх професійне зростання в межах студії.
- Показник серед працівників із середньою освітою залишився незмінним — по 2 особи в обидва роки. Це фахівці, які, ймовірно, мають вузькоспеціалізовану підготовку (наприклад, масажисти, майстри манікюру), що дозволяє їм ефективно виконувати свої обов'язки.

- Серед працівників досліджуваної студії краси відсутні працівники із середньою спеціальною освітою упродовж обох років, що може пояснюватися тим, що студія надає перевагу кандидатам з вищою освітою або спеціалізованими професійними сертифікатами.

Отже, після проведення детального аналізу персоналу студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», ми можемо зробити висновок що керівництво студії краси робить усе можливе для формування стабільного та згуртованого колективу. Збалансованість у віковому, статевому та освітньо-кваліфікаційному аспектах дозволяє студії гнучко реагувати на потреби ринку, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентні переваги.

Правильна побудова взаємодії всередині команди студії краси та орієнтація на розвиток персоналу зможуть створити передумови для подальшого зростання й утвердження студії краси як професійного й надійного гравця в індустрії.

2.3. Дослідження психологічних чинників розвитку навичок командної роботи фахівців ФОП Кошик Д. І. «Beauty four»

У сучасних умовах особливого значення набуває формування згуртованих команд у сфері послуг, зокрема в індустрії краси. Як зазначає Н. В. Самоукіна у праці «Психологія управління» [27], ефективна команда формується не лише навколо завдань, а й на основі психологічної сумісності, довіри та вміння взаємодіяти в умовах емоційного навантаження. Це особливо актуально для колективів, які працюють із клієнтами безпосередньо.

Водночас, у праці О. О. Тищенко «Психологія управління персоналом» [28], оптимальна модель командоутворення передбачає поєднання неформальної підтримки й організаційної структури, яка сприяє розвитку внутрішнього потенціалу працівників через участь, зворотний зв'язок та професійне навчання.

Саме на перетині цих двох підходів формується стратегія нашої студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», а саме полягає в тому, що вона опирається на гнучкість, довіру та готовність команди до розвитку, водночас потребуючи поступової структуризації процесів взаємодії.

У досліджуваної студії краси діє гнучка стратегія формування команди, яка базується на створенні сприятливого мікроклімату, заохоченні відкритої комунікації та підтримці міжособистісних зв'язків. Основна мета стратегії — розвивати взаємодію в колективі на основі взаємної поваги, індивідуальної відповідальності та постійного професійного зростання. Керівництво студії краси визнає цінність командної роботи та прагнемо її послідовного зміцнення через регулярне вдосконалення комунікаційних та емоційних навичок наших фахівців.

Основні принципи стратегії формування ефективної команди працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» представлено на рис.2.6.



Рис. 2.6. Основні принципи стратегії формування ефективної команди працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»

Джерело: складено автором

1. Горизонтальна взаємодія — побудова рівноправних, партнерських відносин між працівниками сприяє відкритості та оперативному вирішенню робочих питань. Такий підхід знижує рівень конфліктності та сприяє формуванню довірчої атмосфери.

2. Гнучке управління: стратегічна модель, що допускає адаптацію до потреб колективу, дозволяє кожному працівнику відчувати особисту відповідальність за командний результат.

3. Визнання ролі емоційного інтелекту також є важливим принципом при побудові сучасної моделі управління командою, адже вміння розуміти власні емоції та емоції колег, управляти ними — ключ до здорового мікроклімату.

4. Принцип мотивації через залучення полягає в участі працівників у прийнятті рішень, публічне визнання їх досягнень та можливість ділитися власними ідеями — усе це стимулює внутрішню мотивацію.

5. Відкритість до розвитку. Бажання навчатися та вдосконалюватися — передумова до зростання ефективності команди. Також, О. О. Тищенко підкреслює у своїй праці «Психологія управління персоналом» важливість безперервного професійного розвитку персоналу як інструменту зміцнення командної взаємодії.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що існуюча стратегія побудови команди на досліджуваній студії краси дозволяє студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» ефективно об'єднує професіоналів різних напрямів в єдиний продуктивний колектив та орієнтована на якісне обслуговування клієнтів і стабільний розвиток внутрішньої культури співпраці.

Однак, дуже важливо оцінити, наскільки дійсно описані принципи формування ефективної команди студії краси є ефективними та як колектив ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» оцінює клімат в команді. Для цього нами була розроблена анкета, яка представлена у Додатку А, на основі якої ми провели опитування усього штату працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

Головною метою нашого опитування було проаналізувати основні, на нашу думку, аспекти розвитку будь-якої ефективної команди, а саме:

- рівень підтримки та комунікації в команді;
- рівень конфліктності в команді та стиль їх вирішення;
- ставлення до командної роботи;
- відчуття належності до команди;
- зворотній зв'язок по результатах роботи;
- рівень довіри в команді;
- готовність працівників до розвитку;
- загальні очікування працівників щодо розвитку своєї команди.

Проаналізуємо отримані результати більш детально.

На рис.2.7 представлені результати опитування працівників в рамках першого питання: «Як часто ви відчуваєте підтримку від своїх колег у роботі?». Як видно за результатами опитування, більшість колег, а саме 44%, завжди відчувають підтримку від своїх колег у роботі, однак є і ті працівники, а саме 8%, які рідко або ніколи не відчувають підтримку. Це може свідчити про те, що в команді ще є окремі працівники, які відчувають себе ізольованими або не включеними в командну динаміку.

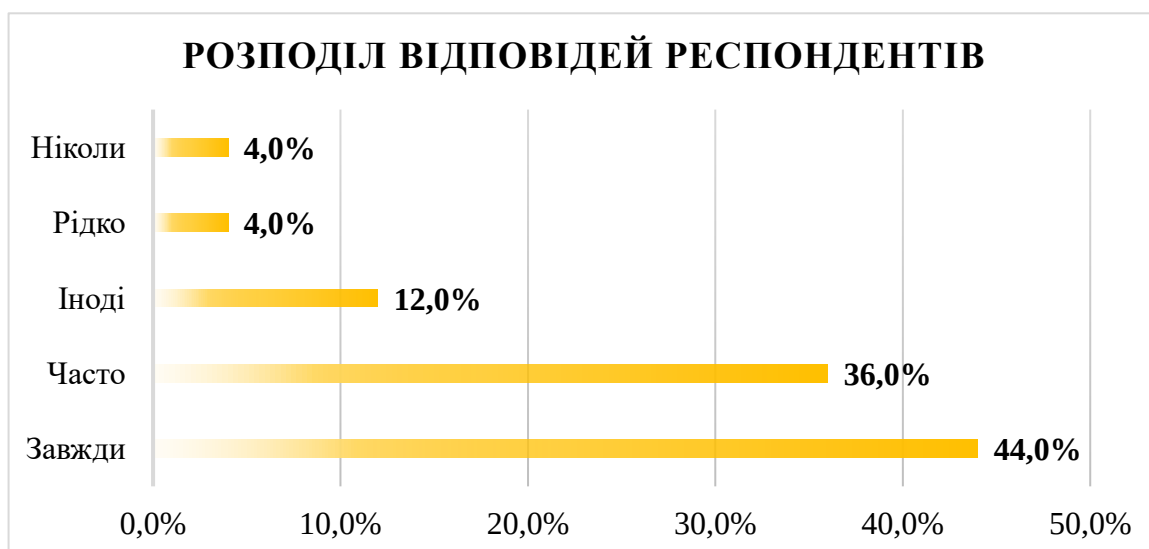


Рис. 2.7. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Як часто ви відчуваєте підтримку від своїх колег у роботі?»

Джерело: складено автором

На рис.2.8 представлені результати опитування працівників в рамках першого питання: «Наскільки легко вам комунікувати з більшістю колег?». Переважна частина колективу, а саме 44%, легко комунікує з колегами, що говорить про сприятливу атмосферу. Втім, близько 8% відзначають труднощі в спілкуванні, що може вказувати на наявність бар'єрів у комунікації.

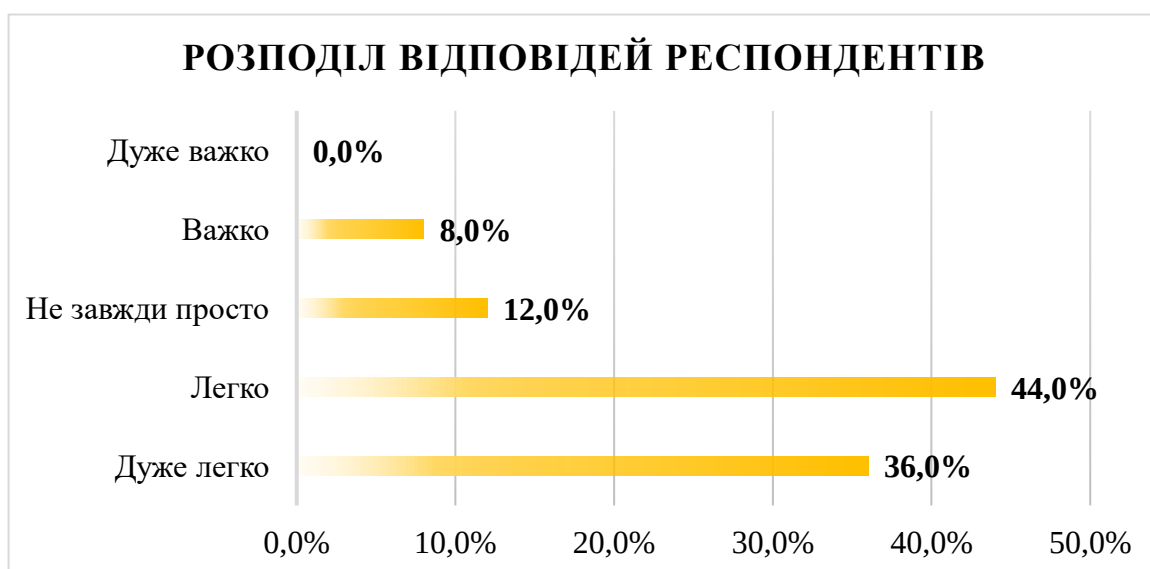


Рис. 2.8. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Наскільки легко вам комунікувати з більшістю колег»

Джерело: складено автором

На рис.2.9 представлені результати опитування працівників в рамках першого питання: «Чи виникають у вашій команді конфлікти? Як часто?». Хоча більшість відповідей вказують на рідку або майже відсутню конфліктність, все ж 48% обрали варіанти, які свідчать про часті або регулярні конфлікти. Це може вказувати на потребу у вдосконаленні механізмів вирішення конфліктів у команді.

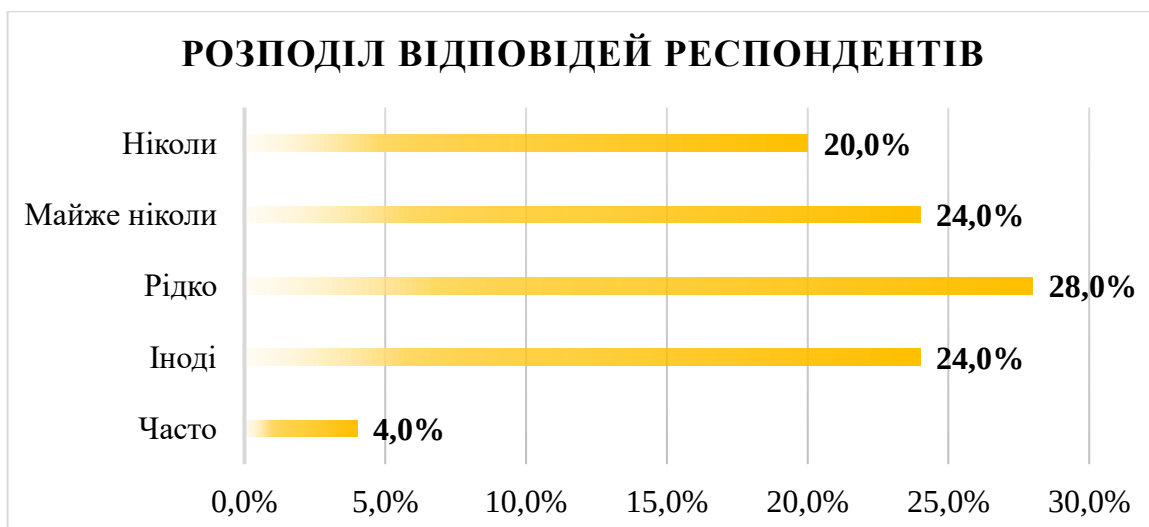


Рис. 2.9. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Чи виникають у вашій команді конфлікти? Як часто?»

Джерело: складено автором

На рис.2.10 представлені результати опитування працівників в рамках першого питання: «Як ви зазвичай вирішуєте конфліктні ситуації в команді?». 44% працівників зазначили, що вирішують конфлікти через відкритий діалог, що свідчить про достатньо зрілу модель поведінки. Однак 8% покладаються на уникання або ігнорування, що може призводити до накопичення напруження.

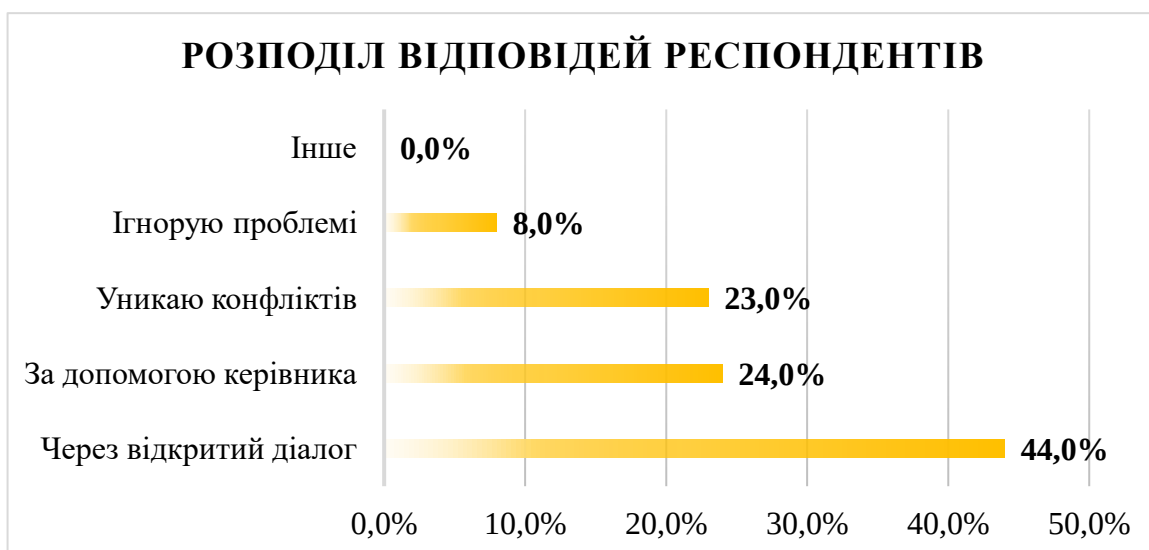


Рис. 2.10. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Як зазвичай ви вирішуєте конфліктні ситуації в команді?»

Джерело: складено автором

На рис.2.11 представлені результати опитування працівників в рамках першого питання: «Наскільки важливим ви вважаєте командну роботу для успіху студії?». Для 48% співробітників командна робота є дуже важливою, що демонструє усвідомлення ролі команди у професійному успіху. Водночас незначна частина — 0% — недооцінюють її значення, що може знижувати єдність.

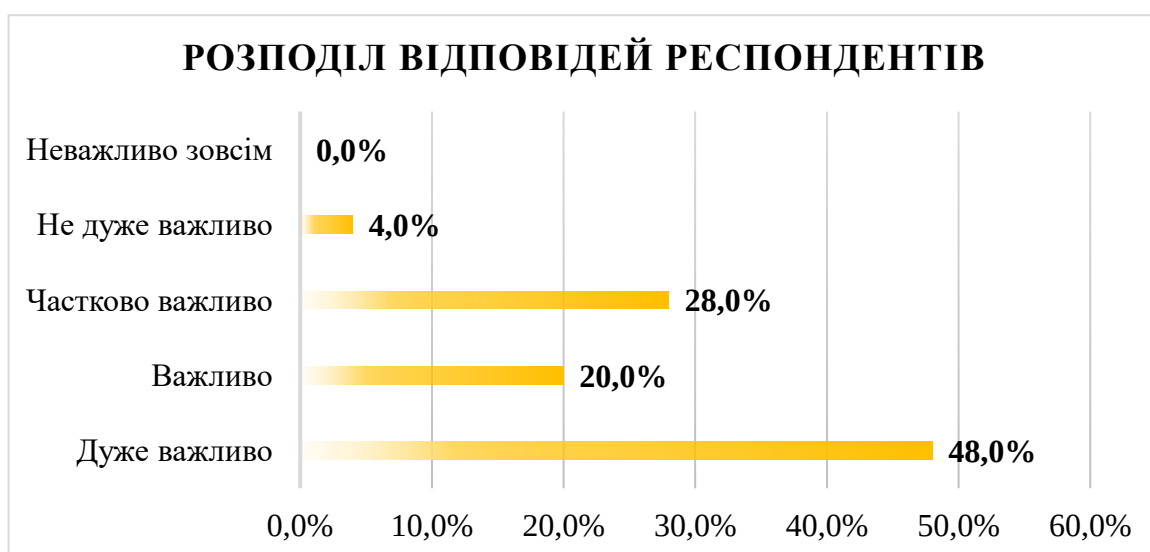


Рис. 2.11. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети
«Наскільки важливим ви вважаєте командну роботу для успіху студії?»

Джерело: складено автором

На рис.2.12 представлені результати опитування працівників в рамках першого питання: «Чи відчуваєте ви себе частиною команди?». 44% працівників повністю відчувають себе частиною команди, що є позитивним показником інтеграції. Проте ніхто з працівників досліджуваної студії краси не відчуває цієї приналежності, яку варто врахувати при побудові командних заходів.

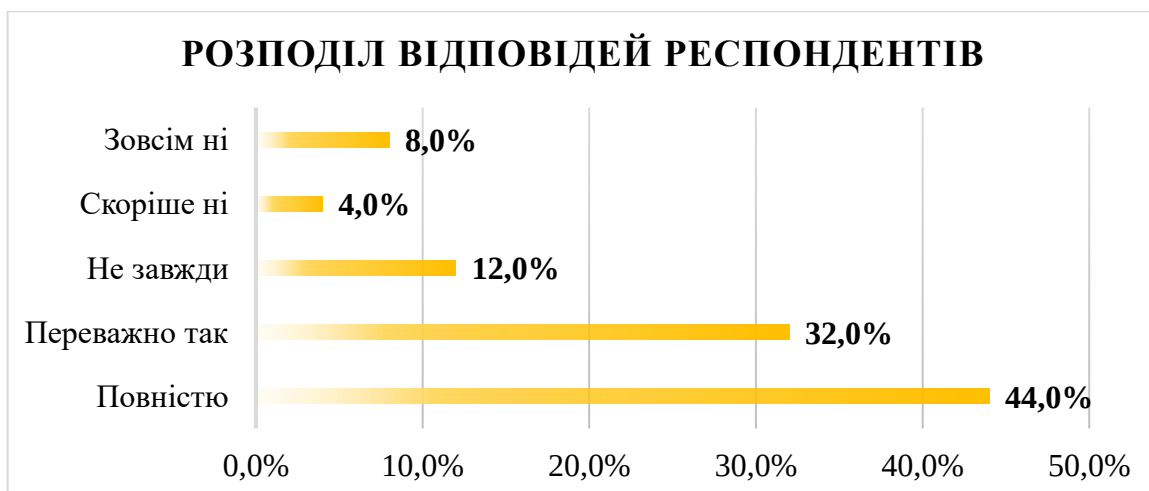


Рис. 2.12. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Чи відчуваєте ви себе частиною команди?»

Джерело: складено автором

На рис.2.13 представлені результати опитування працівників в рамках першого питання: «Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від колег або керівництва щодо вашої командної роботи?». Зворотний зв'язок надається регулярно — так вважають 36% опитаних, однак 4% зазначили, що його не отримують взагалі або тільки під час конфліктів. Це сигнал до необхідності систематизації комунікаційних практик.

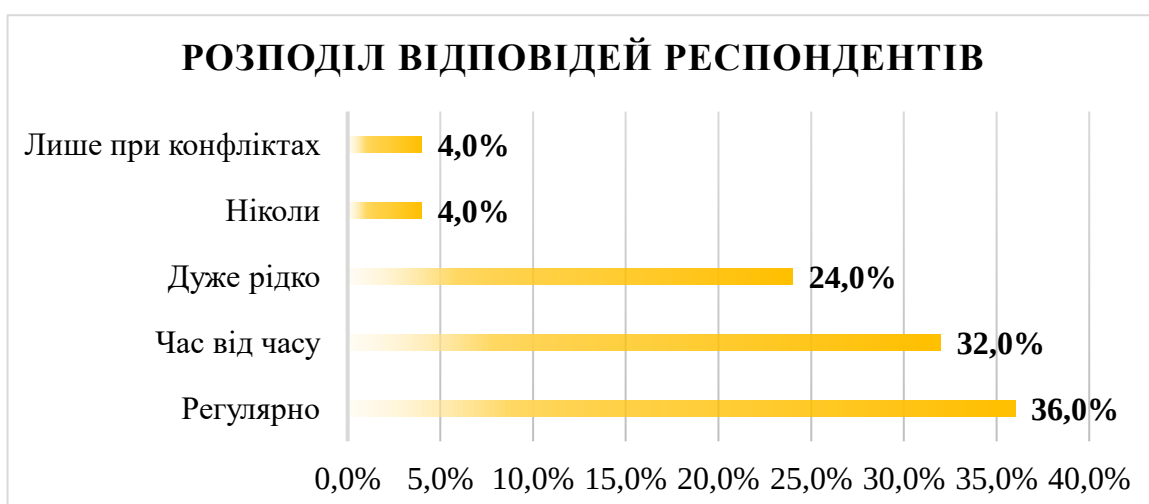


Рис. 2.13. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від колег або керівництва щодо вашої командної роботи?»

Джерело: складено автором

На рис.2.14 представлені результати опитування працівників в рамках першого питання: «Як ви оцінюєте рівень довіри у вашому колективі?». 32% працівників оцінили рівень довіри як достатній, однак близько 0% вказали на низький або відсутній рівень довіри. Це може свідчити про приховану напругу або відсутність прозорості у взаємодії.

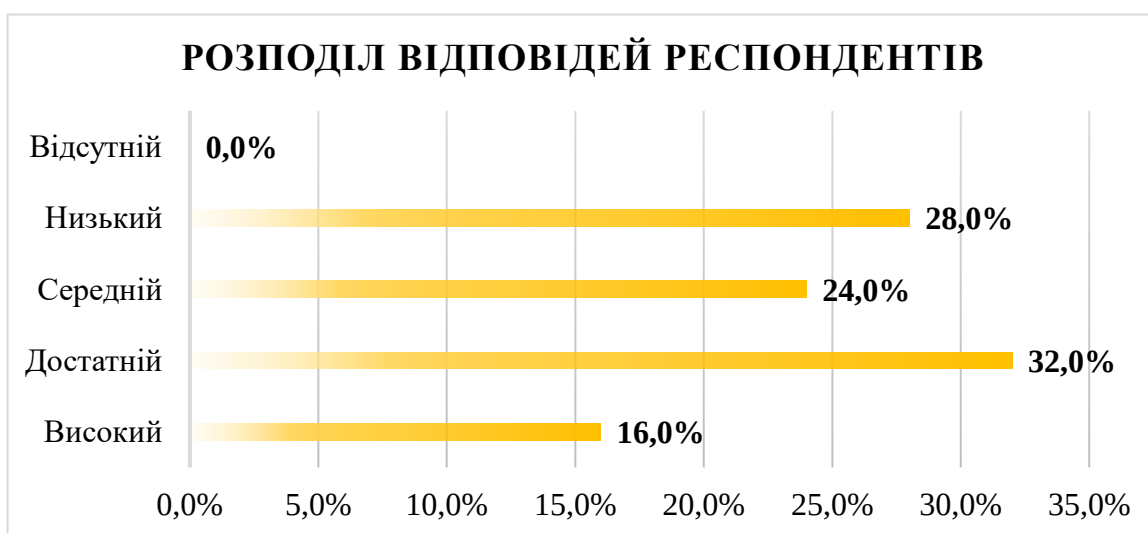


Рис. 2.14. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Як ви оцінюєте рівень довіри у вашому колективі?»

Джерело: складено автором

На рис. 2.15 наведено результати опитування за питанням: «Чи відкриті ви до навчання та розвитку навичок командної роботи?». 48% працівників постійно демонструють готовність до навчання та розвитку командних навичок. Водночас 4% респондентів виявили низький рівень відкритості до змін. Цей фактор слід враховувати під час планування навчальних заходів.

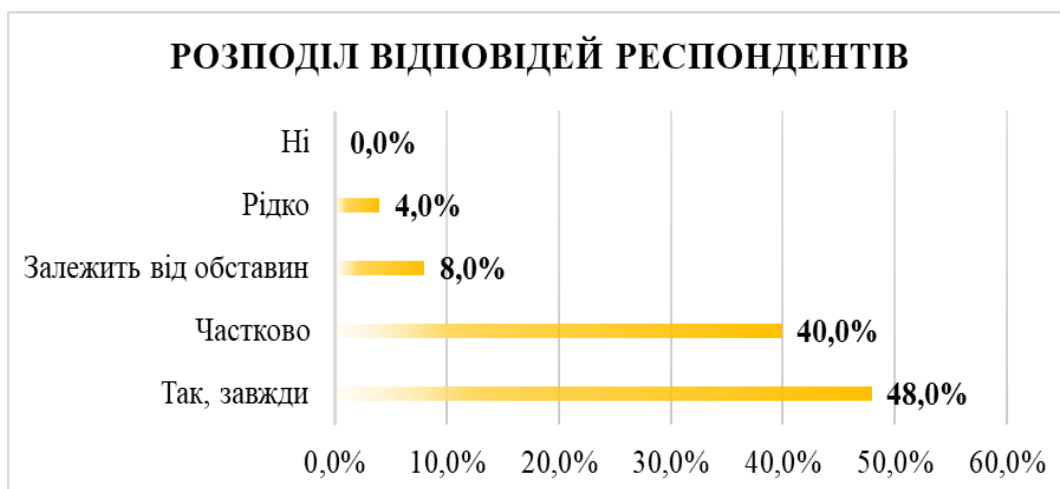


Рис. 2.15. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Чи відкриті ви до навчання та розвитку навичок командної роботи?»

Джерело: складено автором

І на останок ми запитали наших працівників що на їх думку покращило б командну взаємодію у студії. Більшість працівників потребу в тренінгах з командної роботи (28%), що вказує на усвідомлену потребу в розвитку і більш детально відображено на рис.2.16. Разом із цим працівники пропонували і власні варіанти, які можуть вказувати на ширший спектр очікувань щодо покращення командної взаємодії, які ми спробуємо реалізувати у ході покращення діючої стратегії побудови ефективної команди ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

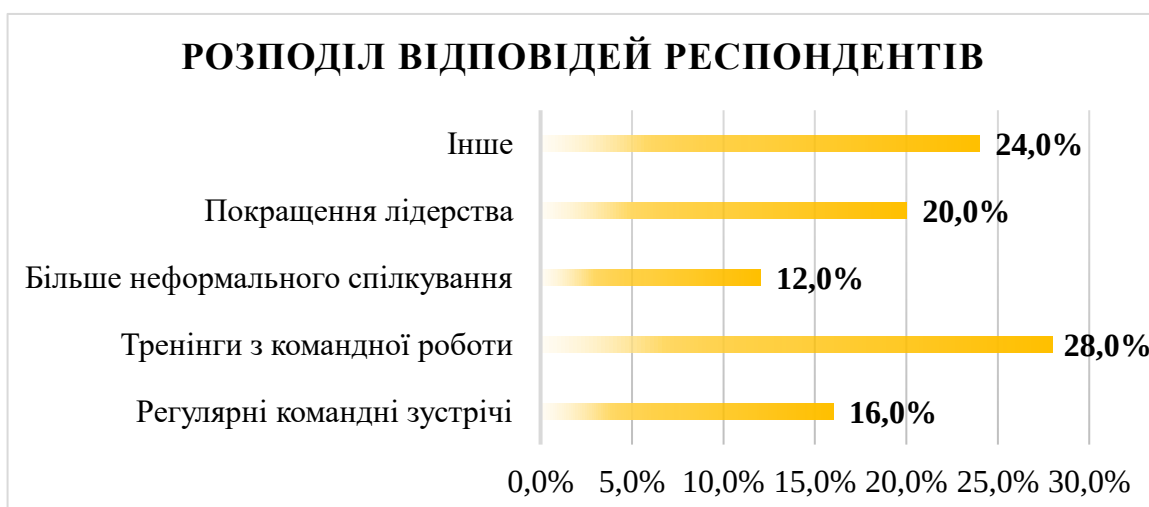


Рис. 2.16. Розподіл відповідей респондентів на питання анкети «Що, на вашу думку, покращило б командну взаємодію у студії»

Джерело: складено автором

Загалом результати проведеного опитування свідчать про позитивну динаміку в колективі студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», адже більшість працівників відчують підтримку, легко комунікують між собою, високо оцінюють значення командної роботи та демонструють готовність до розвитку. Водночас окремі сигнали щодо частоти конфліктів, обмеженого зворотного зв'язку та різних очікувань у колективі вказують на потребу в структурованому підході до зміцнення командної взаємодії, розвитку емоційного інтелекту та впровадження системного командного навчання.

Таким чином, ми можемо визначити основні сильні та слабкі сторони діючої моделі побудови команди в студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» розробивши SWOT-аналіз, що враховує як організаційну структуру (лінійну), так і кадрову динаміку за 2023—2024 рр., а також якісні характеристики внутрішнього середовища. Більш детально представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023-2024 рр.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
Стабільний кадровий склад — зростання чисельності зі стажем >1 року на 1900%.	Надмірне навантаження на адміністратора (централізація функцій).
Низький рівень плинності кадрів — коефіцієнт знижено на 57,9%.	Відсутність формалізованої системи зворотного зв'язку
Високий рівень командної підтримки та згуртованості.	Слабка горизонтальна взаємодія між підрозділами (низька координація).
Гнучка комунікація та готовність до змін.	Нерівномірний розвиток комунікативних компетенцій у колективі.
Висока мотивація до навчання (48% завжди відкриті до розвитку).	Часткова відсутність ініціативності через жорстку лінійну ієрархію.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
Розвиток внутрішнього навчання (на основі високої мотивації).	Вигорання керівника через багатофункціональність і перевантаження.
Впровадження цифрових інструментів (CRM, планування, фідбек).	Недосягнення потенціалу команди через відсутність ініціатив.
Формалізація процесів: регламенти, протоколи, чек-листи.	Ризики фрагментації команди через слабку взаємодію між підрозділами.
Командні тренінги з комунікації та емоційного інтелекту.	Конфлікти або дезорганізація через слабку зворотну комунікацію.

Джерело: складено за даними Додатку А

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» чітко виражених організаційних переваг, зокрема стабільного кадрового ядра, високої згуртованості персоналу, гнучкості в управлінні та мотивації до навчання. Позитивну динаміку підтверджують кількісні показники: зниження плинності кадрів на 57,9%, зростання коефіцієнта стабільності персоналу у понад 15 разів, та збільшення працівників зі стажем понад рік на 1900%.

Разом з тим виявлено низку системних обмежень, які можуть стримувати подальший розвиток підприємства. Серед них: перевантаження керівника, відсутність формалізованої системи внутрішнього зворотного зв'язку, низький рівень між професійної координації та нерівномірний розвиток комунікативних компетенцій. Перелічені чинники створюють загрозу зниження ефективності командної взаємодії, особливо в умовах зростання клієнтопотoku або розширення послуг.

SWOT-аналіз ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023—2024 рр. виявив сильні сторони, створюючи основу для поліпшення, але й показав загрози, такі як відсутність системи зворотного зв'язку. Компанія має зосередитись на розробці формалізованого обміну відгуками, щоб підвищити управлінську ефективність, що відображено на рис.2.17.

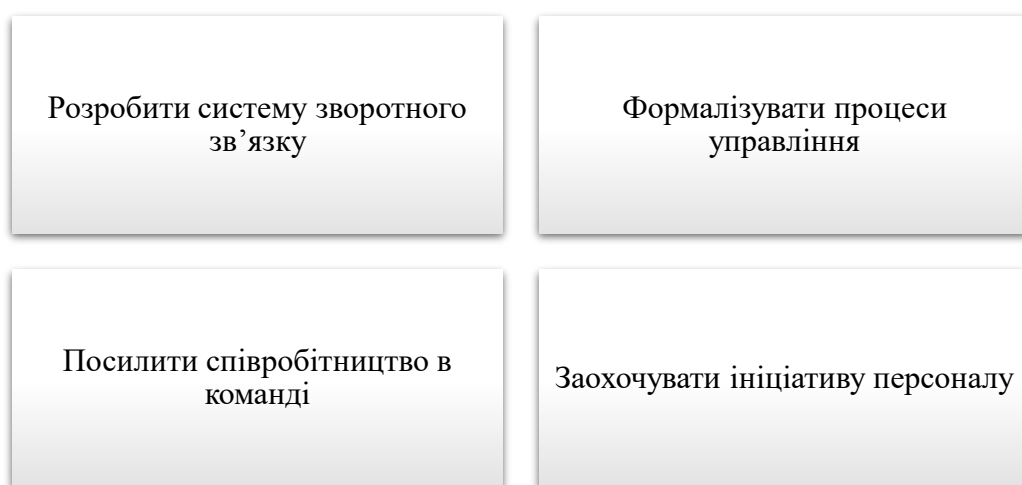


Рис. 2.17. Напрями поліпшення для студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» по результатах SWOT-аналізу

Джерело: складено автором

У межах виявлених проблем сформовано перелік чотирьох ключових напрямів удосконалення:

1. Підвищення рівня кваліфікації керівника студії краси та офіс-менеджера студії у напрямку менеджменту персоналу.
2. Покращення рівня взаємодії та розуміння всередині команди шляхом запровадження регулярних тимбілдингів.
3. Надання команді регулярних фідбеків по результатах роботи шляхом запровадження щоквартальних зустрічей із керівником студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».
4. Розвиток навички у працівників студії краси ефективно вирішувати конфлікти всередині колективу.

Пропозиції є базовими орієнтирами для формування стратегічного плану покращення роботи підприємства та підвищення ефективності управління командою. У наступному розділі буде подано обґрунтування кожного напрямку вдосконалення, із зазначенням очікуваних результатів та механізмів реалізації.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ І СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ У ФОП КОШИК Д. І. «BEAUTY FOUR»

3.1. Пропозиції щодо покращення командної взаємодії та стратегія зміцнення командного духу

В сучасному бізнесі успіх організації залежить не лише від індивідуальних здібностей співробітників, але і від здатності команди працювати разом ефективно. Завдання керівників полягає в створенні сприятливої командної атмосфери, де співробітники знаходяться в гармонійних відносинах та співпрацюють для досягнення спільних цілей [29].

Нами було проведено аналіз діючої стратегії створення та розвитку команди студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», на основі якого ми розробили рекомендації по її покращенню.

Почнемо з того, що у досліджуваної студії краси в організаційній структурі немає і не передбачено посади HR-менеджера, а його функціональні обов'язки частково лягають на керівника студії, а частково на офіс-менеджера, що також негативно впливає на загальний розвиток командоутворення студії краси та її ефективність, адже ні керівник, ні офіс-менеджер не є достатньо компетентними щоб займатися управлінням персоналу. Тому наша перша рекомендація направлена на вирішення даного питання шляхом проходження навчального курсу по менеджменту управління персоналом цих двох працівників студії краси для збільшення їх ефективності у даному напрямку. Адже наймати в штат повноцінного HR-менеджера не є ефективним, тому що у досліджуваної студії краси немає постійного потоку кадрових змін чи складних організаційних структур, які потребують повноцінного HR-департаменту.

Ми пропонуємо звернути увагу на навчальний курс від Laba [30] для освоєння функцій HR-менеджера [31]. Даний курс направлено на формування комплексного підходу HR-функцій в будь-якій організації, щоб правильно

мотивувати команду, не втрачати таланти та запобігати вигоранню співробітників.

Курс триває протягом десяти тижнів, протягом яких наші працівники отримають важливі практичні навички та основні HR-інструменти: від рекрутмента та ефективної роботи з командою — до HR-маркетингу та аналітики. В основу курсу покладені три фундаментальні теми, а саме:

1. Проактивні команди. За кожною потужною компанією стоїть сильна команда. Тобто буде прокачка hard- і soft-скілів HR-менеджера, який вміє перетворювати групу людей на «dream team». Буде надана інформація про те де та як шукати потрібних кандидатів, тонкощі проведення співбесід та формування ефективного процесу адаптації новачків.

2. Розвиток персоналу. Викладач курсу пояснить, як не губити знайдені таланти та використовувати систему Total Rewards. Студенти курсу на практиці побачать, як вибудовувати корпоративну культуру та бренд роботодавця, а також дізнаються, як менеджеру з навчання персоналу розвивати та оцінювати співробітників.

3. HR-метрики та аналітика. Буде детальний розбір з вимірюванням й аналізом ефективності HR-процесів, щоби демонструвати топ-менеджменту результати роботи. Під час HR-курсу також можна буде дізнатись, які показники варто відстежувати та як розробити HR-метрики, узгоджені з цілями компанії [31].

Тобто, даний навчальний курс не тільки зможе покрити наш першочерговий запит освоєння методик побудови ефективної команди, а й надасть теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку ефективним управлінням персоналом студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

Наступна наша рекомендація — запровадження проведення регулярних тимбілдінгів для команди досліджуваної студії краси. Зміцнення команди є ключовим аспектом успіху будь-якої організації. Команда, яка працює разом ефективно, може досягати вищих результатів, ніж окремі індивіди. Тимбілдинг спрямований на покращення взаємодії між членами команди, встановлення довіри, розвиток спільної відповідальності та стимулювання співпраці [29],

тобто таким чином ми зможемо покрити усі незначні недоліки, які були виявлені нами у ході нашого опитування серед працівників ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

Тимбілдинг має кілька основних цілей, які спрямовані на поліпшення роботи команди та досягнення успіху нашої студії краси, які представлено на рис.3.1.

Покращення рівня комунікацій серед працівників студії краси	Підвищення співпраці між працівниками студії краси	Розвиток лідерських якостей окремих працівників
Ефективна комунікація є ключовим фактором успіху команди. Тимбілдингові заходи сприяють встановленню зв'язків між співробітниками, поліпшенню навичок спілкування та вирішенню конфліктів	Тимбілдинг спонукає співробітників працювати разом, вирішувати завдання колективно та допомагати одне одному. Він стимулює розвиток командних навичок та побудову сильних взаємозв'язків	Тимбілдинг надає можливість співробітникам розкрити свій лідерський потенціал та навички. Він допомагає ідентифікувати лідерів у команді, навчає їх приймати відповідальність та керувати групою

Рис. 3.1. Основні цілі проведення регулярних тимбілдингів для працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»

Джерело: складено за даними [29]

Тимбілдинг може бути реалізований за допомогою різних методик, які сприяють зміцненню команди та створенню позитивного командного духу, розглянемо основні з них:

➤ Воркшопи та тренінги є ефективними методиками для навчання команди новим навичкам та стратегіям роботи. Заходи надають можливість співробітникам розвиватися, спілкуватися та вирішувати завдання разом.

➤ Корпоративні ігри та конкурси сприяють розвитку командного духу та співпраці. Вони створюють ситуації, де співробітники мають працювати разом, вирішувати завдання та досягати спільних цілей.

- Пригодницькі вправи та виклики допомагають команді розвивати співпрацю, довіру та вирішувати проблеми разом. Вони стимулюють команду до дії, перевіряють їхні навички співпраці та допомагають зміцнити взаємозв'язки.

- Розваги та відпочинок також можуть бути важливою складовою тимбілдингу. Спільні вечірки, екскурсії або спортивні змагання допомагають співробітникам розслабитися, побудувати невимушені відносини та зміцнити командний дух [29].

Однак, для досягнення максимального ефекту від тимбілдингу, керівнику нашої студії краси необхідно врахувати деякі ключові фактори успіху, а саме:

1. Планування та підготовка заходу є важливим етапом тимбілдингу. Визначення цілей, обрання методик, врахування потреб команди та підготовка необхідних ресурсів є важливими кроками.

2. Врахування потреб команди студії краси на даний момент, адже кожна команда має свої унікальні потреби. Врахування особливостей команди, її цілей та структури допоможе обрати відповідні методики тимбілдингу та досягти максимального ефекту.

3. Залучення професійних фасилітаторів може бути важливим фактором успіху тимбілдингу. Вони мають досвід у роботі з командами та можуть забезпечити ефективне проведення заходу.

4. Після проведення тимбілдингу важливо оцінити його результати та вдосконалити подальші заходи. Аналіз отриманих даних та отримання фідбеку від співробітників допоможуть удосконалити стратегії тимбілдингу в майбутньому [29].

Отже, тимбілдинги виступають важливим інструментом у вдосконаленні стратегії формування ефективної команди в межах студії краси. Їх практичне впровадження дозволяє не лише покращити внутрішню комунікацію між працівниками, а й посилити взаємну співпрацю, розвинути лідерські навички в команді та зміцнити довіру. Для нашої студії, де вже сформована позитивна

емоційна основа, тимбіндинги є логічним продовженням стратегії — з акцентом на зниження конфліктності, підвищення залученості та створення умов для стабільного утримання мотивованих і талановитих спеціалістів. Успіх залежатиме від правильного вибору форматів, чіткого планування та врахування реальних потреб і динаміки команди.

Наступна наша рекомендація — проведення на регулярній основі «віч-на-віч» зустрічей (*далі 1:1*) між керівником досліджуваної студії краси та працівниками студії.

У багатьох компаніях вже використовують практику зустрічей 1:1. Це гарний метод контролювати загальний стан колективу, вчасно відстежувати переживання кожного окремого співробітника та направляти розвиток кожного в потрібному напрямку. На жаль, у більшості компаній сам процес проведення інтерв'ю 1:1 побудований від початку неправильно. Хтось робить це просто так, хтось знаходить у цьому ще один спосіб знайти щиру розмову [32].

Загалом, зустрічей 1:1 повинно бути декілька на рік з кожним працівником, тому ми рекомендуємо проводити таку ініціативу керівнику студії краси раз на квартал.

Найважливіше для ефективного проведення інтерв'ю 1:1 — складання його структури. Що й коли запитувати в співробітника? Перелік запитань виходить або занадто довгим, або дуже коротким. Найчастіше обговорюються одні й ті ж самі теми, але в різних формах. Тому цінність отриманих даних залишає бажати кращого [32]. Ми підготували невеличкий чек-лист з основними питаннями для керівника студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», який можна використовувати під час 1:1 зустрічей з працівниками студії, щоб дана розмова була максимально ефективна. Більше детально чек-лист представлено на рис.3.2.

✅ Чек-лист для 1:1 зустрічі з працівником студії краси

👥 Загальна атмосфера:

- ☐ Як ти почуваєшся останнім часом на роботі?
- ☐ Чи комфортно тобі в колективі?

🔧 Умови праці:

- ☐ Чи є щось, що заважає працювати ефективніше або створює дискомфорт?
- ☐ Чи все влаштовує у графіку, обладнанні, розподілі клієнтів?

🌱 Професійний розвиток:

- ☐ В якій сфері ти хотів(-ла) б розвиватися найближчим часом?
- ☐ Чи цікаво було б пройти додаткове навчання або майстер-клас?

👏 Командна взаємодія:

- ☐ Як ти оцінюєш співпрацю з колегами?
- ☐ Чи є щось, що можна покращити в роботі команди?

🕒 Зворотний зв'язок керівнику:

- ☐ Що я, як керівник, можу зробити, щоб краще підтримувати тебе в роботі?
- ☐ Чи є пропозиції або ідеї щодо покращення нашої студії?

Рис. 3.2. Чек-лист для проведення «віч-на-віч» зустрічей між керівником студії краси та її працівниками

Джерело: складено автором

Також, ми підготувати основні загальні рекомендації для проведення ефективної зустрічі 1:1 між керівником досліджуваної студії краси та її працівниками:

1. Плануйте зустріч заздалегідь. Повідомляйте працівників про зустрічі за 3-7 днів до їх проведення та вносьте їх до спільного календаря. Це допоможе уникнути несподіванок і дозволить працівнику підготуватися.

2. Поясніть мету зустрічей. Роз'ясніть, що 1:1 зустрічі призначені для обговорення робочих питань, розвитку та зворотного зв'язку, а не для оцінювання. Створить довірливу атмосферу та сприятиме відкритому діалогу.

3. Створіть безпечний простір. Починайте зустрічі з простих питань, щоб зняти напругу (як у працівника справи, що він робив цього тижня), і дайте працівнику можливість налаштуватися на основну розмову. Це сприятиме відкритості та довірі.

4. Ведіть нотатки. Фіксуйте ключові моменти обговорення, щоб мати змогу повернутися до них у майбутньому та відстежувати прогрес.

5. Завершуйте позитивно. Підсумовуйте зустріч, відзначаючи досягнення працівника та висловлюючи підтримку. Це підвищить мотивацію та зміцнить взаємини.

6. Дотримуйтесь конфіденційності. Забезпечте, щоб обговорене на зустрічі залишалося між вами, що сприятиме довірі та відкритості в майбутньому [33].

Отже, «віч-на-віч» зустрічі — це важливий інструмент формування довіри, підтримки та командної культури в межах студії краси. Їхнє регулярне проведення не лише допоможе керівнику бути ближчим до команди, а й буде сприяти впровадженню організаційних цінностей у щоденну практику. Для студії, яка прагне розвивати ефективну команду без окремого HR-фахівця, цей формат — одна з найкращих інвестицій у персонал. Якщо порівняти витрати часу на такі зустрічі з отриманими результатами — покращення комунікації, зниження напруги, зростання залученості — переваги стають очевидними. Це простий, але потужний інструмент для розвитку внутрішньої стабільності та професійного зростання команди [34].

Наступна наша рекомендація буде направлена на розвиток навички у працівників студії краси ефективно вирішувати конфлікти всередині колективу. Для цього ми пропонуємо організувати короткотривалі тренінги або майстер-класи для персоналу на тему конфліктів що дозволить:

- зменшити приховану напругу в колективі;
- навчити співробітників вести діалог у складних ситуаціях;

- підвищити рівень емоційного інтелекту.

Наприклад, ми можемо організувати для колективу студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» тренінг від Educations Heroes [35] на тему: «Конфлікт-менеджмент: від суперечки — до співпраці» [36]. Цей тренінг створений для тих, хто прагне забезпечити здорову та продуктивну атмосферу в своїй команді, підвищити ефективність взаємодії та знизити рівень стресу на робочому місці. Учасники тренінгу будуть знати, як ефективно розпізнавати, прогнозувати та управляти конфліктами. Вони навчатимуться працювати з конфліктогенами й використовувати методи профілактики конфліктів. Тренінг допоможе розпізнавати конфліктні типи особистості, працювати з ними та обирати оптимальні стратегії поведінки. Крім того, учасники оволодіють техніками впливу на співрозмовника та зняття стресу після конфліктів [36].

На основі проведеного у другому розділі даної дипломної роботи опитування ми побачили, що хоча більшість працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» позитивно оцінюють атмосферу в колективі, частина з них все ж стикалась із конфліктними ситуаціями та визнає, що не завжди знає, як правильно їх вирішувати. Деякі відповіді також вказують на схильність уникати або ігнорувати конфлікти, що може призводити до накопичення напруги. Саме тому ми виділили основні аспекти на які буде направлено даний тренінг, які більш детально представлено на рис.3.3.

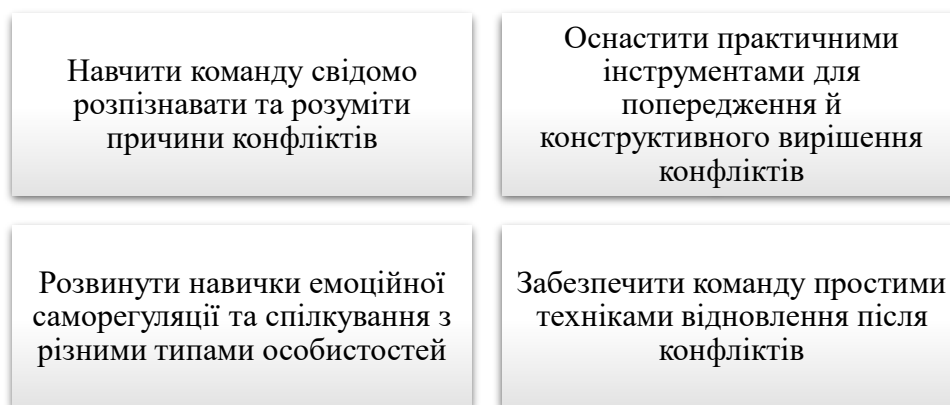


Рис. 3.3. Основна мета проходження працівниками студії краси навчання з вирішення конфліктів

Джерело: складено автором

1. Навчити команду свідомо розпізнавати та розуміти причини конфліктів, щоб працівники могли чітко ідентифікувати, коли конфлікт тільки зароджується, і розуміли, як він впливає на взаємодію в команді.
2. Оснастити практичними інструментами для попередження й конструктивного вирішення конфліктів. З урахуванням того, що частина команди схильна до уникання проблем — важливо дати їм зрозумілі й безпечні алгоритми реагування.
3. Розвинути навички емоційної саморегуляції та спілкування з різними типами особистостей, що допоможе працівникам краще адаптуватися до різних ситуацій і підтримувати гармонійні стосунки в колективі.
4. Забезпечити команду простими техніками відновлення після конфліктів, щоб навіть після складної ситуації працівники могли швидко повертатися до емоційного балансу й не втрачали продуктивності [36].

Цей тренінг не лише відповідає на актуальні виклики в колективі студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», а й підтримує загальну стратегію розвитку командної роботи в студії краси.

Запропоновані рекомендації для вдосконалення стратегії формування команди в студії краси мають на меті створення стабільного, професійного та згуртованого колективу. Навчання керівника та офіс-менеджера HR-функціям, впровадження регулярних 1:1 зустрічей, організація тимбілдінгів, навчання навичкам вирішення конфліктів і розвиток культури зворотного зв'язку — усе це формує системний підхід до командної взаємодії, який підвищує ефективність роботи студії, задоволеність працівників та якість обслуговування клієнтів.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих рішень у ФОП Кошик Д. І. «Beauty four»

Економічна ефективність — це співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів, що дозволяє оцінити доцільність впровадження нових

заходів або змін у процесах організації. Вона визначається як відношення результату (ефекту) до витрат. Розрахунок економічної ефективності необхідний для:

- Оцінки результативності: дозволяє визначити, чи виправдовують нові заходи витрачені на них ресурси, і чи досягаються поставлені цілі з найменшими витратами праці та коштів.
- Прийняття обґрунтованих рішень: допомагає порівнювати альтернативні варіанти впровадження нововведень та обирати найбільш вигідний з економічної точки зору.
- Планування та прогнозування: забезпечує можливість передбачити економічні наслідки впровадження нових заходів, що сприяє ефективному управлінню ресурсами організації.

Таким чином, розрахунок економічної ефективності є ключовим етапом у процесі впровадження нових заходів, оскільки він дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів і досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах [37].

Розрахуємо економічну ефективність заходів, направлених на покращення стратегії формування ефективної команди студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four». Більш детально представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічної ефективності заходів, направлених на покращення стратегії формування ефективної команди студії краси
ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»

	Показник	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
1.	<i>Загальні річні витрати на заходи удосконалення стратегії командоутворення студії краси</i>	67200 + 49975 = 117175 грн. = 117,2 тис.грн	
1.1	Вартість навчального курсу «HR-менеджер» від Laba [31]	33600 грн./особу	33600*2 = 67200 грн.

1	2	3
1.2	Вартість тренінгу «Конфлікт-менеджмент: від суперечки — до співпраці» [36]	1999 грн./особу
2.	Підвищення доходу студії краси після удосконалення	$2150 + 10\% = 2365$ тис.грн.
2.1	Підвищення доходу за рахунок удосконалення	10%
2.2	Рівень доходу до введення рекомендацій	2150 тис.грн.
3.	Економічний ефект за рахунок удосконалення стратегії командоутворення студії краси	$(2365 - 2150) - 117,2 = 97,8$ тис.грн.
4.	Термін окупності запропонованих рекомендацій	$(97,8/117,2)*12 = 10,01$ місяців

Джерело: складено автором

Створення ефективної команди у студії краси має не лише економічний чи організаційний результат, але й значний соціальний ефект, що проявляється на кількох рівнях — внутрішньокolleктивному, клієнтському та суспільному та представлена на рис.3.4.

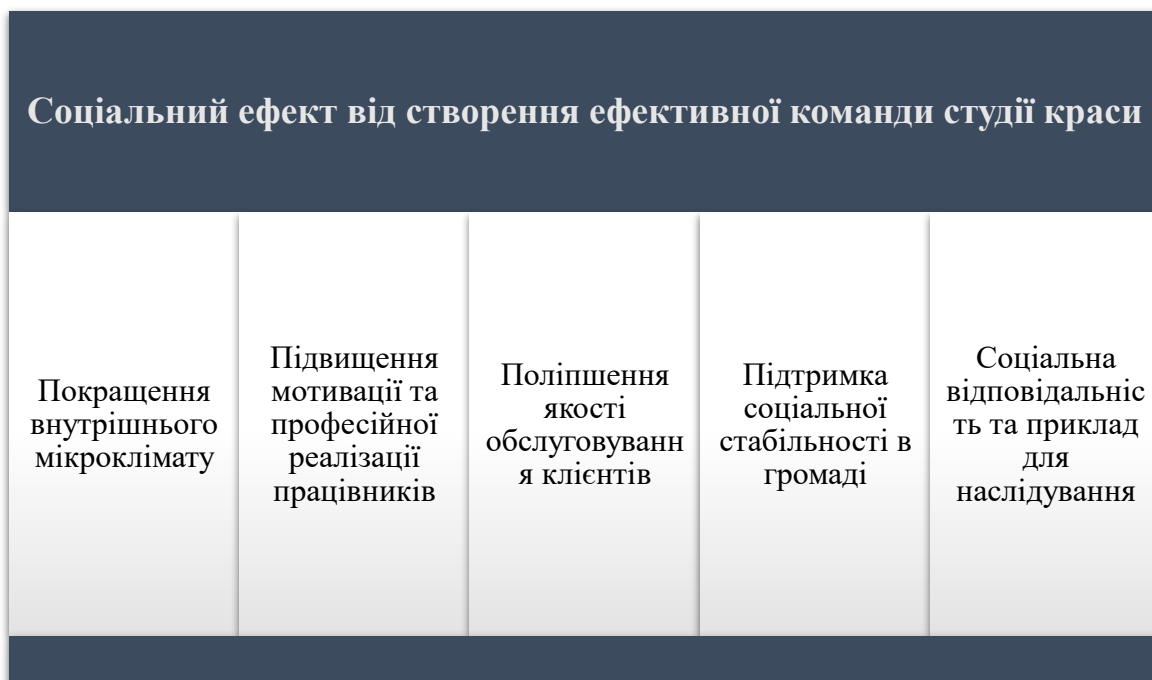


Рис. 3.4. Соціальний ефект від створення ефективної команди студії краси
ФОП Кошик Д.І. «Beauty four»

Джерело: складено автором

1. Покращення внутрішнього мікроклімату. Формування згуртованої та ефективної команди сприяє створенню позитивної психологічної атмосфери в колективі. Співробітники почуваються більш впевнено, зростає рівень довіри, взаємоповаги та підтримки. Це зменшує конфліктність, стресові стани та плинність кадрів, сприяє збереженню професійного ядра колективу.

2. Підвищення мотивації та професійної реалізації працівників. В умовах ефективної команди кожен працівник має змогу реалізувати свій потенціал, відчувати свою цінність для спільної справи. Це підвищує внутрішню мотивацію, сприяє зростанню професіоналізму, залученості до корпоративної культури та задоволеності роботою.

3. Поліпшення якості обслуговування клієнтів. Клієнти безпосередньо відчують якість командної взаємодії через сервіс. У студії краси злагоджена команда здатна забезпечити високий рівень обслуговування, персоналізований підхід та приємну атмосферу. Це формує довіру, підвищує лояльність клієнтів, створює позитивний імідж закладу.

4. Підтримка соціальної стабільності в громаді. Студія краси, яка функціонує як команда, виконує соціальну функцію в локальній спільноті. Вона не лише надає послуги, але й створює робочі місця, формує стандарти професійної етики, виступає прикладом якісного малого бізнесу. Це сприяє розвитку місцевої економіки та покращенню добробуту населення.

5. Соціальна відповідальність та приклад для наслідування. Командна культура всередині студії впливає на модель поведінки працівників поза межами колективу. Вони частіше долучаються до волонтерства, ініціатив, формують позитивний соціальний капітал. Студія стає не лише бізнесом, а місцем соціального впливу - як простір жіночої підтримки, психологічного комфорту, спілкування.

Таким чином, ефективна команда у студії краси - не лише управлінське досягнення, але й соціальна цінність, яка впливає на добробут працівників, клієнтів і спільноти загалом. Її створення є важливим кроком до сталого розвитку малого бізнесу у сфері послуг.

ВИСНОВКИ

У контексті динамічних змін, які відбуваються в соціально-економічному середовищі України, індустрія краси стикається з потребою у новому поколінні фахівців. Сучасні реалії вимагають від працівників не лише професійної майстерності, а й уміння ефективно функціонувати в колективі. Салони, студії краси та wellness-центри дедалі частіше впроваджують командний підхід до роботи, де кожен спеціаліст — це елемент єдиного сервісного механізму.

Розвиток командних навичок у сфері краси зумовлений низкою важливих чинників. По-перше, клієнтські запити стають дедалі комплекснішими й потребують не лише технічної підготовки, а й емоційної гнучкості та здатності до емпатії з боку майстрів. По-друге, високий темп діяльності в б'юті-галузі потребує злагодженості дій між працівниками та оперативного обміну інформацією. По-третє, постійні трансформації в модних напрямках і технічних новаціях змушують фахівців бути мобільними та відкритими до змін, що значно легше реалізується в колективі з високим рівнем підтримки та взаєморозуміння.

Усе це засвідчує: для стабільного й успішного розвитку підприємств у сфері краси необхідне функціонування згуртованої команди. Тому систематичне формування та удосконалення навичок взаємодії в колективі є запорукою не лише якісного клієнтського сервісу, а й професійного зростання фахівців, формування сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищення рівня задоволеності працею.

Ми проводили формування та розвиток навичок ефективної командної взаємодії на прикладі студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» - це сучасний заклад, що надає широкий спектр послуг у сфері краси, здоров'я та догляду за тілом. Салон розташований у зручному районі м. Великодолинське та орієнтований на клієнтів, які цінують якість, професіоналізм і комфорт.

У салоні працює команда досвідчених фахівців, кожен з яких має відповідну кваліфікацію та проходить регулярне підвищення професійного рівня. Студія краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» створена для тих, хто прагне гармонії тіла та душі. Увага до деталей, приємна атмосфера та індивідуальний

підхід до кожного клієнта роблять її улюбленим місцем для багатьох мешканців міста.

На основі проведеного техніко-економічного аналізу основних показників діяльності студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023 – 2024 роки, можна зробити наступні висновки:

- Виручка від реалізації зросла на 11,6% у 2024 році в порівнянні із 2023 роком, що може свідчити про збільшення кількості клієнтів студії краси, що вплинуло на розширення спектра послуг студії, а також може свідчити про високий рівень професіоналізму працівників студії краси; загалом це є позитивним індикатором стабільного попиту.
- Позитивна динаміка валового доходу, а саме збільшення на 190 тис.грн. за досліджений період, корелює з виручкою, що підтверджує ефективність роботи студії краси. Невеликий розрив між виручкою і валовим доходом може свідчити про помірні змінні витрати.
- Середньооблікова чисельність персоналу за останні два роки зросла на 19%, що може свідчить про розширення діяльності та збільшення навантаження на працівників студії краси, що в глобальному сенсі може впливати на рівень мотивації працівників та їх ефективність. В залежності від рівня задоволеності працівників умовами своєї праці — це може як позитивно сприяти підвищенню якості обслуговування, так і навпаки мати негативний вплив.
- Фонд оплати праці працівників ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» у 2024 році зріс на 31,3% у порівнянні із 2023 роком як за рахунок збільшення штату працівників студії краси, так і за рахунок підвищення середньомісячної заробітної плати одного працівника — на 1900 грн. за останні два роки. Це демонструє турботу керівництва про персонал та прагнення втримати кваліфікованих працівників. Більш детально аналіз фонду оплати праці та інші виплати у ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» представлено у таблиці 2.3.

Загалом основні показники діяльності досліджуваної студії краси демонструють позитивну динаміку: вона розширює свою діяльність, збільшує

доходи, інвестує у персонал і підтримує високий рівень сервісу. Така стратегія розвитку свідчить про грамотне управління та сприятливу ринкову позицію.

Також, нами був проведений аналіз складових управління персоналу студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023 – 2024 роки, на основі якого можна зробити наступні висновки:

- У студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» діє лінійна система управління. У сфері надання послуг, зокрема у студії краси, лінійна організаційна структура має низку переваг, що позитивно впливають на загальну ефективність роботи команди. Така модель управління базується на чіткій вертикалі підпорядкування, де кожен працівник має одного безпосереднього керівника, що сприяє ясному розподілу функцій і відповідальності.

- Досліджувана студія краси має позитивну динаміку щодо загальної чисельності працівників: якщо у 2023 році середньооблікова кількість персоналу становила 21 особу, то в 2024 році вона зросла до 25 осіб, що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення попиту на послуги. Також спостерігається істотне збільшення кількості працівників зі стажем понад один рік (з 1 особи до 19 осіб), що може свідчити про стабілізацію кадрового складу та успішну адаптацію нових співробітників.

- Коефіцієнт обороту з прийому: у 2023 році цей показник у досліджуваної студії краси становив 0,286, а у 2024 — 0,320, що вказує на незначне зростання динаміки прийняття працівників; збільшення цього коефіцієнта (на 11,9%) може бути результатом активного набору персоналу з метою розширення штатного складу або оновлення команди.

- Коефіцієнт обороту зі звільнення: у цього показника досліджуваної студії краси, навпаки, спостерігається зменшення коефіцієнта зі 0,095 до 0,04, тобто на 42,1%; це позитивна тенденція, що може свідчити про зниження рівня плинності кадрів, покращення умов праці або ефективніші методи мотивації та утримання персоналу.

- Загальний коефіцієнт обороту: цей показник також знизився з 0,381 у 2023 році до 0,360 у 2024 році (на 5,5%); це говорить про певну стабілізацію у кадровому складі студії краси, зменшення загального обсягу змін у колективі.

- Коефіцієнт стабільності персоналу: найбільш значущим є зростання коефіцієнта стабільності, а саме з 0,048 у 2023 році до 0,760 у 2024 році, що становить приріст на 1583,3%; такий різкий стрибок даного показника у студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» пояснюється різким зростанням кількості працівників, які працюють понад рік, що може свідчити про ефективну кадрову політику, зростання лояльності працівників до керівництва та зменшення плинності кадрів у довгостроковій перспективі.

- У досліджуваній студії краси за останні два роки збільшилась не лише середньооблікова чисельність персоналу, а і покращився рівень диверситету серед працівників, адже індустрія краси традиційно вважається «жіночою». Питома вага чоловіків у досліджуваній студії краси підвищилась до 16%, а саме на 2 особи у 2024 році в порівнянні з 2023 роком, що також підтверджується рис.2.5. Зростання кількості чоловіків у штаті може свідчити про розширення спектру «чоловічих» послуг (барбершоп, масаж, чоловіча косметологія). Жінки залишаються домінуючою частиною колективу, що є характерним для індустрії краси. Незначне зменшення питомої ваги (з 90,5% до 84%) пов'язане зі збільшенням числа чоловіків, а не зі скороченням жінок. Загалом, така тенденція є позитивним сигналом про диверсифікацію послуг студії краси та гендерну відкритість колективу загалом.

- Категорія працівників віком від 15 до 35 років залишається найчисленнішою — 64% від загальної питомої ваги чисельності персоналу студії краси. Це не є погано, адже молоді фахівці зазвичай добре орієнтуються в сучасних трендах індустрії краси, мають гнучке мислення, швидко навчаються і здатні до впровадження інновацій.

- Працівники із повною вищою освітою є основною серед працівників студії краси і в даному показнику спостерігається позитивна динаміка — 15 працівників у 2023 році та 17 у 2024 році, тобто зростання на 13,3%. Це свідчить про високий професіоналізм команди та орієнтацію студії на надання послуг високої якості.

Отже, після проведення детального аналізу персоналу студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», ми можемо зробити висновок що керівництво

студії краси робить усе можливе для формування стабільного та згуртованого колективу. Збалансованість у віковому, статевому та освітньо-кваліфікаційному аспектах дозволяє студії гнучко реагувати на потреби ринку, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентні переваги.

Правильна побудова взаємодії всередині команди студії краси та орієнтація на розвиток персоналу зможуть створити передумови для подальшого зростання й утвердження студії краси як професійного й надійного гравця в індустрії.

У досліджуваної студії краси діє гнучка стратегія формування команди, яка базується на створенні сприятливого мікроклімату, заохоченні відкритої комунікації та підтримці міжособистісних зв'язків. Основна мета стратегії — розвивати взаємодію в колективі на основі взаємної поваги, індивідуальної відповідальності та постійного професійного зростання. Керівництво студії краси визнає цінність командної роботи та прагнемо її послідовного зміцнення через регулярне вдосконалення комунікаційних та емоційних навичок наших фахівців.

Основними принципами стратегії формування ефективної команди працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» є: горизонтальна взаємодія, гнучке управління, визнання ролі емоційного інтелекту, мотивація через залучення та відкритість до розвитку.

Однак, дуже важливо оцінити, наскільки дійсно описані принципи формування ефективної команди студії краси є ефективними та як колектив ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» оцінює клімат в команді. Для цього нами була розроблена анкета, на основі якої ми провели опитування усього штату працівників студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four».

Головною метою нашого опитування було проаналізувати основні, на нашу думку, аспекти розвитку будь-якої ефективної команди, а саме:

- рівень підтримки та комунікації в команді;
- рівень конфліктності в команді та стиль їх вирішення;
- ставлення до командної роботи;

- відчуття належності до команди;
- зворотній зв'язок по результатах роботи;
- рівень довіри в команді;
- готовність працівників до розвитку;
- загальні очікування працівників щодо розвитку своєї команди.

Загалом результати проведеного опитування свідчать про позитивну динаміку в колективі студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four», адже більшість працівників відчують підтримку, легко комунікують між собою, високо оцінюють значення командної роботи та демонструють готовність до розвитку. Водночас окремі сигнали щодо частоти конфліктів, обмеженого зворотного зв'язку та різних очікувань у колективі вказують на потребу в структурованому підході до зміцнення командної взаємодії, розвитку емоційного інтелекту та впровадження системного командного навчання.

На основі проведеного аналізу стратегії побудови ефективної команди досліджуваної студії краси, нами був складений SWOT-аналіз діючої методології командоутворення студії краси, який свідчить про наявність у студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» чітко виражених організаційних переваг, зокрема стабільного кадрового ядра, високої згуртованості персоналу, гнучкості в управлінні та мотивації до навчання. Позитивну динаміку підтверджують кількісні показники: зниження плинності кадрів на 57,9%, зростання коефіцієнта стабільності персоналу у понад 15 разів, та збільшення працівників зі стажем понад рік на 1900%.

Разом з тим виявлено низку системних обмежень, які можуть стримувати подальший розвиток підприємства. Серед них: перевантаження керівника, відсутність формалізованої системи внутрішнього зворотного зв'язку, низький рівень між професійної координації та нерівномірний розвиток комунікативних компетенцій. Перелічені чинники створюють загрозу зниження ефективності командної взаємодії, особливо в умовах зростання клієнтопотоку або розширення послуг.

У межах виявлених проблем сформовано перелік чотирьох ключових напрямів удосконалення:

1. Підвищення рівня кваліфікації керівника студії краси та офіс-менеджера студії у напрямку менеджменту персоналу. У зв'язку з відсутністю в штаті окремого HR-менеджера, запропоновано підвищити кваліфікацію керівника та офіс-менеджера шляхом проходження спеціалізованого курсу з управління персоналом. Наприклад, курс від Laba допоможе засвоїти основні HR-функції: підбір персоналу, адаптація новачків, мотивація команди, оцінка ефективності, попередження емоційного вигорання. Такий підхід дозволить забезпечити належне управління командою без потреби в додатковому кадровому ресурсі.

2. Рекомендовано запровадити систематичне проведення командних заходів (тимбілдінгів) з метою підвищення згуртованості колективу, налагодження комунікації, формування довіри та зменшення внутрішніх бар'єрів у взаємодії. Доцільно використовувати воркшопи, тренінги, квести, корпоративні ігри та спільні виїзди, що сприятимуть розвитку командного духу, лідерських навичок і відповідальності за спільний результат.

3. Надання команді регулярних фідбеків по результатах роботи шляхом запровадження щоквартальних зустрічей із керівником студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four». Запровадження практики регулярних «віч-на-віч» зустрічей (1:1) з працівниками — ще один крок до зміцнення довіри та ефективного зворотного зв'язку. Пропонується проводити такі бесіди раз на квартал, з обговоренням робочих процесів, розвитку, мотивації, проблемних питань і підтримки. Цей підхід дозволить своєчасно виявляти потреби працівників, знижувати напругу, підвищувати залученість та зміцнювати командну культуру.

4. Розвиток навички у працівників студії краси ефективно вирішувати конфлікти всередині колективу. Рекомендується організувати короткотривалі навчальні заходи на тему конфлікт-менеджменту. Це дозволить працівникам краще розуміти природу конфліктів, навчитися ефективно реагувати в стресових ситуаціях, попереджувати непорозуміння та відновлювати емоційний баланс

після складних епізодів. Така ініціатива сприятиме формуванню більш стійкого і здорового мікроклімату в колективі.

Запропоновані рекомендації для вдосконалення стратегії формування команди в студії краси мають на меті створення стабільного, професійного та згуртованого колективу. Навчання керівника та офіс-менеджера HR-функціям, впровадження регулярних 1:1 зустрічей, організація тимбілдінгів, навчання навичкам вирішення конфліктів і розвиток культури зворотного зв'язку — усе це формує системний підхід до командної взаємодії, який підвищує ефективність роботи студії, задоволеність працівників та якість обслуговування клієнтів, а також має позитивний як економічний, так і соціальний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Соціологія управління. Командоутворення. URL: <https://surl.lu/nmoszt> (дата звернення 02.01.2025)
2. Команда, її сутність та особливості розвитку. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253> (дата звернення 02.01.2025)
3. Сутність, характеристика та співставлення типів команд. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5722db9a-ad7d-4475-9eb9-9f9f4201251e/content> (дата звернення 02.01.2025)
4. Психологія управління. URL: <https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/>
5. Формування ефективних робочих груп. URL: economyandsociety.in.ua
6. Мельник Ілля. Кваліфікаційна робота на тему: «Психологічні чинники розвитку навичок командної роботи фахівців соціономічної сфери. *Хмельницький національний університет*. 2023. 58 с.
7. Soft skills: що це таке, приклади і способи розвитку. URL: https://indigo.co.ua/ua/blog/soft-skills-hto-eto-takoe-primery-i-sposoby-razvitiya?utm_source (дата звернення 02.01.2025)
8. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с., іл. ISBN 978-966-485-162-3
9. What is emotional intelligence and ow does it apply to the workplace? URL: <https://mhanational.org/learning-hub/what-is-emotional-intelligence-and-how-does-it-apply-to-the-workplace/> (дата звернення 02.01.2025)
10. Why emotional intelligence is important in leadership? URL: https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership?utm_source
11. Темперамент як характеристика особистості. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10144/?utm_source (дата звернення 02.01.2025)
12. Психологія. Теоретичні основи курсу. Психологія особистості. Психічні властивості особистості. URL:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/1252.html?utm_source (дата звернення 02.01.2025)

13. Вплив темпераменту на процес розвитку, виховання і формування особистості дитини. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/0100emc9-8c1c.docx.html?utm_source (дата звернення 02.01.2025)

14. Психологія. Теоретичні основи курсу. Психологія особистості. Психічні властивості особистості. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/1252.html?utm_source (дата звернення 02.01.2025)

15. Особливості типів темпераменту. URL: <https://surl.lu/epzqcx>

16. Психологічні аспекти лідерства та їх вплив на успіх команди. URL: https://fact-news.com.ua/psixologichni-aspekti-liderstva-vpliv-osobistosti-na-uspix-komandi/?utm_source (дата звернення 05.01.2025)

17. Покращення командної роботи та співпраці на робочому місці: Стратегії успіху. URL: https://www.ranktracker.com/uk/blog/improving-teamwork-and-collaboration-in-the-workplace-strategies-for-success/?utm_source

18. Wikipedia. Active listening. URL: <https://surl.gd/pkneou> (дата звернення 05.01.2025)

19. Тренінг з розвитку комунікативних навичок у школярів. URL: https://naurok.com.ua/trening-z-rozvitku-komunikativnih-navichok-u-shkolyariv-418724.html?utm_source (дата звернення 05.01.2025)

20. Спілкування як цінність та навичка. URL: https://www.facebook.com/groups/modernteachers/posts/513270698351858/?utm_source (дата звернення 05.01.2025)

21. What is psychological safety? URL: <https://www.youtube.com/watch?v=GZgmoxOgfig> (дата звернення 05.01.2025)

22. Psychological safety definition. URL: https://www.leaderfactor.com/learn/psychological-safety-definition?utm_source

23. Офіційний сайт студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four». URL: www.instagram.com/beauty_four4 (дата звернення 05.01.2025)

24. Фінансова звітність діяльності студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 2023 рік.
25. Фінансова звітність діяльності студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four» за 20234 рік.
26. Плюси та мінуси лінійної структури управління в менеджменті. URL: <https://ukr.visotsky.com/knowledges/plyusi-ta-minusi-liniynoi-strukturi-upravlinnya-v-menedzhmenti> (дата звернення 05.02.2025)
27. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
28. Тищенко О. О. Психологія управління персоналом. – К.: Центр учбової літератури, 2021.
29. Тімбілдинг для зміцнення команди: ефективні методики. URL: <https://projectavatar.fun/ua/timbilding-dlya-zmicnennya-komandi/> (дата звернення 05.02.2025)
30. Офіційний сайт бізнес-школи Laba. URL: laba.ua (дата звернення 05.02.2025)
31. Навчальний онлайн-курс «HR-менеджер» від бізнес-школи Laba. URL: <https://surl.li/gpmbjx> (дата звернення 05.02.2025)
32. Як правильно провести зустріч 1:1? URL: <https://surl.li/apznnm> (дата звернення 05.02.2025)
33. 7 правил проведення зустрічей one-to-one. URL: <https://surl.li/ebhevq>
34. Приємно зустрітися. Мистецтво та наука нарад 1:1. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/priyemno-zustritisya-mistecztvo-ta-nauka-narad-1-1>
35. Офіційний сайт навчальної платформи Education Heroes. URL: <https://edheroes.space/> (дата звернення 05.03.2025)
36. Тренінг: «Конфлікт-менеджмент: від суперечки до співпраці». URL: <https://edheroes.space/conflict-management-from-dispute-to-cooperation/>
37. Критерії та показники ефективності управління. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html> (дата звернення 05.03.2025)

Додатки

АНКЕТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СТУДІЇ КРАСИ «BEAUTY FOUR»

Вітаємо!

Дана анкета створена з метою вивчення думки працівників щодо ефективності командної взаємодії у студії краси ФОП Кошик Д.І. «Beauty four». Отримані результати будуть використані для дослідження психологічних чинників формування ефективної команди в рамках кваліфікаційної роботи. Опитування є анонімним, а всі відповіді будуть використані виключно в узагальненому вигляді.

Просимо вас бути щирими у відповідях — це дозволить нам об'єктивно оцінити поточний стан командної роботи та знайти можливості для її вдосконалення.

1. Як часто ви відчуваєте підтримку від своїх колег у роботі?

- ☐ Завжди
- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

2. Наскільки легко вам комунікувати з більшістю колег?

- ☐ Дуже легко
- ☐ Легко
- ☐ Не завжди просто
- ☐ Важко
- ☐ Дуже важко

3. Чи виникають у вашій команді конфлікти? Як часто?

- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко

☐ Майже ніколи

☐ Ніколи

4. Як ви зазвичай вирішуєте конфліктні ситуації в команді?

☐ Через відкритий діалог

☐ За допомогою керівника

☐ Уникаю конфліктів

☐ Ігнорую проблему

☐ Інше (вказіть): _____

5. Наскільки важливим ви вважаєте командну роботу для успіху студії?

☐ Дуже важливо

☐ Важливо

☐ Частково важливо

☐ Не дуже важливо

☐ Неважливо зовсім

6. Чи відчуваєте ви себе частиною команди?

☐ Повністю

☐ Переважно так

☐ Не завжди

☐ Скоріше ні

☐ Зовсім ні

7. Чи отримуєте ви зворотний зв'язок від колег або керівництва щодо вашої командної роботи?

☐ Регулярно

☐ Час від часу

☐ Дуже рідко

☐ Ніколи

☐ Лише при конфліктах

8. **Як ви оцінюєте рівень довіри у вашому колективі?**

- ☐ Високий
- ☐ Достатній
- ☐ Середній
- ☐ Низький
- ☐ Відсутній

9. **Чи відкриті ви до навчання та розвитку навичок командної роботи?**

- ☐ Так, завжди
- ☐ Частково
- ☐ Залежить від обставин
- ☐ Рідко
- ☐ Ні

10. **Що, на вашу думку, покращило б командну взаємодію у студії?**

- ☐ Регулярні командні зустрічі
- ☐ Тренінги з командної роботи
- ☐ Більше неформального спілкування
- ☐ Покращення лідерства
- ☐ Інше (вказіть): _____

Дякуємо за увагу!