

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябенко К.А.

(підпис)

«04» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:

студентка групи МОАм-1-24-1.43

Кондрач Діана Віталіївна

(підпис)

Науковий керівник:

д.е.н., професорка

Кожем'якіна Світлана Миколаївна,

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кондрач Д.В.

Управління діяльністю малих підприємств в сучасних умовах

Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких містить три підрозділи, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, містить 7 таблиць, 9 ілюстрацій, 1 додаток, а також 45 використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління малими підприємствами, визначено сутність, ознаки та класифікацію малого бізнесу, а також вплив воєнного стану, економічної нестабільності й цифрової трансформації на його функціонування. У другому розділі проаналізовано організаційно-економічну характеристику ФОП Васильчук «SKINDOC», систему управління, фінансово-економічні показники, сезонну динаміку клієнтської бази та результати SWOT- і PEST-аналізу. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення управління підприємством, зокрема впровадження бюджетування та KPI, формалізацію бізнес-процесів, розвиток цифрового маркетингу, удосконалення мотивації персоналу й системи управління якістю та оцінено очікуваний ефект від реалізації цих заходів.

Ключові слова: мале підприємство; управління малим бізнесом; система управління; сезонність попиту; фінансово-економічні показники; цифровий маркетинг.

ANNOTATION

Kondrach D.V.

Management activity of Small Enterprises in Modern Conditions

The thesis consists of an introduction, three chapters (each containing two subsections), conclusions, a list of references, and an appendix. The total volume of the work is 66 pages and includes 7 tables, 9 illustrations, 1 appendix, and 45 sources. The first chapter outlines the theoretical foundations of small business management, defining the essence, features and classification of small enterprises, as well as the impact of martial law, economic instability and digital transformation on their functioning. The second chapter analyses the organizational and economic characteristics of the sole proprietor Vasylchuk "SKINDOC", its management system, financial indicators, seasonal dynamics of the client base, and presents the results of SWOT and PEST analyses. The third chapter proposes directions for improving the enterprise's management, in particular the introduction of budgeting and KPIs, formalization of business processes, development of digital marketing, improvement of personnel motivation and quality management systems, and provides an assessment of the expected effect of these measures.

Keywords: small enterprise; small business management; management system; demand seasonality; financial and economic indicators; digital marketing.

ЗМІСТ

1. ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	7
1.1. Сутність, ознаки та класифікація малих підприємств.....	7
1.2. Особливості управління малими підприємствами.....	10
1.3. Вплив сучасних умов на функціонування малого бізнесу	13
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ФОП ВАСИЛЬЧУК «SKINDOC»).....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика малого підприємства	21
2.2. Аналіз системи управління підприємством та її ефективності	26
2.3. Вплив зовнішніх чинників на управлінську діяльність підприємства	40
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	47
3.1. Обґрунтування підходів до удосконалення управлінських процесів	47
3.2. Пропозиції щодо підвищення якості управління на підприємстві	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
2. ДОДАТКИ.....	66
3. Додаток А.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки України, глобалізації, нестабільного політичного та правового середовища, мале підприємство відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць, стимулюванні інновацій і розвитку конкурентного середовища. Особливої актуальності тема управління малими підприємствами набуває в умовах воєнного стану, адаптації до нових ринкових викликів, цифрової трансформації та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Малий бізнес сьогодні виступає одним із ключових драйверів відновлення та структурної трансформації української економіки, забезпечуючи гнучкість, диверсифікацію виробництва та швидке реагування на зміни попиту. У період війни та повоєнного відновлення сектор малих і середніх підприємств формує основу економічної стійкості, адже на нього припадає переважна більшість суб'єктів господарювання, значна частка зайнятих у приватному секторі та помітний внесок у наповнення бюджетів різних рівнів. Підприємства малого бізнесу не лише створюють робочі місця, а й сприяють розвитку локальних громад, підтримують конкуренцію та стимулюють інновації через впровадження нових бізнес-моделей, сервісів і цифрових рішень.

Водночас складність і динамізм зовнішнього середовища висувають підвищені вимоги до системи управління малими підприємствами. Часті зміни регуляторного поля, податкових правил, логістичних умов, структури споживчого попиту та доступу до фінансування зумовлюють необхідність переходу від інтуїтивного, суто досвідного управління до більш структурованих, адаптивних і заснованих на даних підходів. Саме від якості управлінських рішень залежить, чи зможе мале підприємство не лише зберегти життєздатність у кризових умовах, а й використати нові можливості для зростання, цифровізації та розширення своєї ринкової ніші. Незважаючи на численні переваги малого бізнесу, включаючи гнучкість, адаптивність і здатність працювати в нішових сегментах ринку, малі підприємства часто стискаються з труднощами в сфері управління. Серед них – обмеженість фінансових, людських і технологічних

ресурсів, нестабільність законодавства, складність доступу до ринків збуту, а також брак стратегічного бачення з боку керівництва. Саме тому пошук ефективних підходів до управління малими підприємствами є одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту.

Метою магістерської роботи. Є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління малим підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені наступні завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління малими підприємствами;
- проаналізувати чинники, що впливають на їх ефективне функціонування в сучасних умовах;
- охарактеризувати діяльність конкретного малого підприємства (об'єкт дослідження);
- провести оцінку системи управління на підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управлінських процесів;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих змін;

Об'єктом дослідження є управлінський процес у малих підприємствах.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та підходи до управління малими підприємствами в умовах сучасного ринку.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, системний підхід, економічний аналіз, графічне моделювання, експертне оцінювання.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання результатів дослідження для удосконалення управлінських процесів на конкретному малому підприємстві та підвищення його конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Подальшого розвитку потребують підходи до управління малими підприємствами, які поєднують вимоги економічної ефективності, стійкості в умовах воєнних ризиків та орієнтацію на довгостроковий розвиток. У сучасних дослідженнях усе більшої уваги набувають питання впровадження гнучких моделей управління, цифрових інструментів, клієнтської аналітики, а також

побудови системи управління якістю на малих підприємствах сервісної сфери. Разом з тим практичні рекомендації часто мають загальний характер і потребують конкретизації на рівні окремих суб'єктів господарювання з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності та ресурсних обмежень.

Практична значущість. У цьому контексті вибір ФОП Васильчук «SKINDOC» як об'єкта дослідження є обґрунтованим, оскільки підприємство поєднує типові риси малого бізнесу (обмежені ресурси, висока залежність від особистості власника, виражена сезонність попиту) з необхідністю підтримувати високі стандарти якості послуг і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз його управлінських процесів дає змогу не лише виявити характерні проблеми та резерви підвищення ефективності, а й сформулювати практичні рекомендації, які можуть бути корисними для інших малих підприємств у сфері послуг.

Структура і обсяг дослідження. Загальний обсяг магістерської роботи складає 66 сторінок, в тому числі 9 рисунків, 7 таблиць, кількість використаних джерел складає 45 одиниць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Сутність, ознаки та класифікація малих підприємств

Малі підприємства займають важливе місце у структурі сучасної економіки, виконуючи функцію драйвера інновацій, створення нових робочих місць та забезпечення стійкого економічного розвитку країни [22, с. 25; 33, с. 90; 35, с. 46]. Поняття малого підприємства визначається через сукупність кількісних і якісних критеріїв, серед яких основними є чисельність працівників, обсяг виручки, частка на ринку, організаційна структура та сфера діяльності [7, с. 18–20; 10, с. 14–16].

Згідно з чинним законодавством України (зокрема, Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва»), до малих підприємств належать суб'єкти господарювання, у яких середня чисельність працівників не перевищує 50 осіб, а річний дохід не перевищує еквівалент 10 мільйонів євро [1; 3; 4]. Міжнародні організації, такі як Європейська комісія, також використовують подібні критерії, класифікуючи бізнеси за параметрами кількості персоналу та фінансових показників [38; 40]. Основними ознаками малих підприємств є:

- невеликий масштаб діяльності та обмежена географія ринку;
- висока гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- простота управлінської структури та оперативність прийняття рішень;
- тісний контакт керівника з персоналом, клієнтами, постачальниками;
- провідна роль особистого фактору керівника у прийнятті стратегічних рішень [7, с. 24–27; 10, с. 21–23; 11, с. 30–32].

Малі підприємства – це суб'єкти господарювання, які відповідають законодавством критеріями за кількістю працівників, річним доходом і структурою власності, поєднуючи обмежені ресурси з високою адаптивністю до ринкового середовища [4; 7, с. 10–12]. Вони відіграють важливу роль в

економіці, забезпечуючи зайнятість і швидке реагування на зміни попиту [22, с. 25–27; 25, с. 45–48; 33, с. 90–92]. Схема нижче відображає основні ознаки малих підприємств, включаючи законодавчі критерії, переваги і недоліки [7, с. 26; 10, с. 19; 28, с. 120].

Основні характеристики малих підприємств представлено на рис 1.1



Рис. 1.1. Основні характеристики малих підприємств.

Джерело: побудовано автором на основі [4; 7, с. 18–21; 10, с. 14–16; 30, с. 30–32].

За характером діяльності малі підприємства можна класифікувати наступним чином:

- за галузями (виробничі, торговельні, сервісні тощо);
- за формою власності (приватні підприємства, партнерства, сімейний бізнес);
- за організаційно-правовою формою (ФОП, ТОВ, приватні підприємства);
- за регіональною ознакою (міські, сільські) [7, с. 18–21; 10, с. 22–24; 28, с. 120–122].

Класифікація малих підприємств дозволяє краще зрозуміти їх специфіку, визначити підходи до державної підтримки, а також оптимізувати способи управління з урахуванням особливостей кожної групи [22, с. 25–27; 24, с. 72–75].

Окрім наведених критеріїв, у науковій літературі також виокремлюють класифікацію малих підприємств за стадіями життєвого циклу (старт-ап, етап зростання, зрілості та реструктуризації), що дозволяє обирати різні управлінські стратегії залежно від етапу розвитку бізнесу [13, с. 35–38; 32, с. 67–70]. Важливим є й поділ за рівнем інноваційності та технологічності, оскільки високотехнологічні малі підприємства потребують інших підходів до інвестицій, ризик-менеджменту та кадрової політики, ніж традиційні сервісні чи торговельні структури [12, с. 41–45; 31, с. 112–116].

Класифікація підходів до управління малими підприємствами представлено на рис 1.2

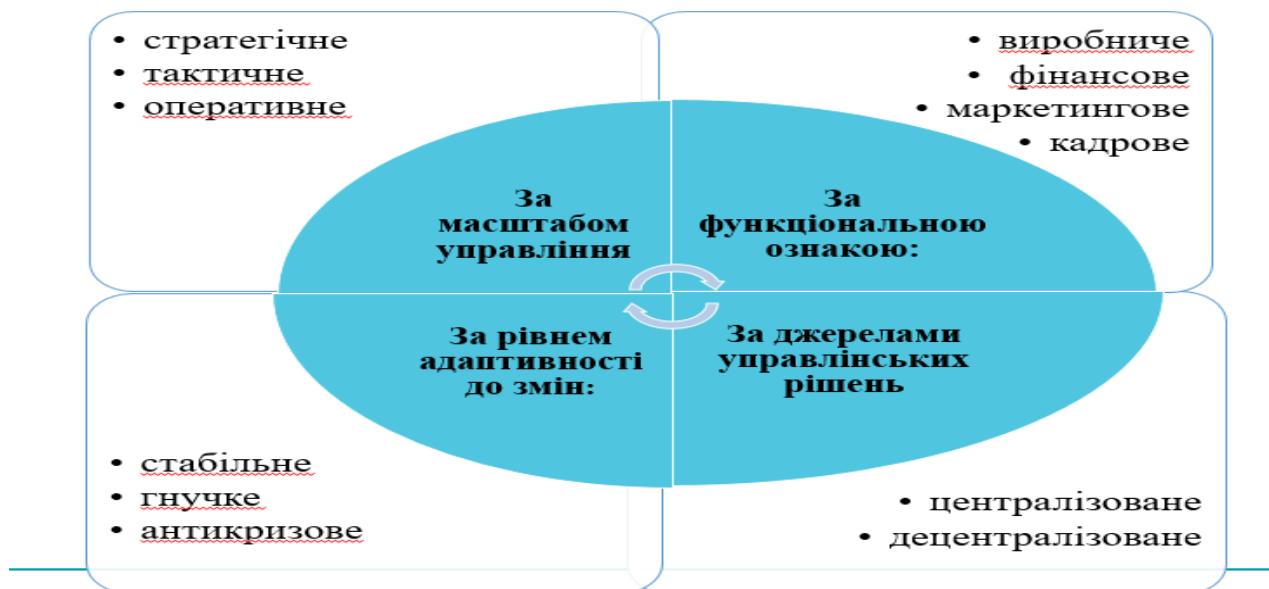


Рис. 1.2. Класифікація підходів до управління малими підприємствами.

Джерело: побудовано автором на основі [6, с. 45–48; 8, с. 52–55; 11, с. 30–34; 19].

Крім визначальних факторів, що характеризують малі підприємства, варто зазначити їхню важливу роль у формуванні соціально-економічного ландшафту країни. Малі підприємства виступають каталізаторами розвитку інновацій, боротьби з безробіттям, а також стимулюють підприємницьку ініціативу серед населення [22, с. 25–27; 25, с. 45–48; 33, с. 90–92]. Вони, як правило, більш гнучкі і швидше адаптуються до змін у ринковому середовищі порівняно з великими

корпораціями [7, с. 24–27; 10, с. 21–23].

Класифікація малих підприємств охоплює різні критерії, серед яких чисельність працівників, річний обсяг продажів, форма власності, організаційно-правова форма, а також галузева належність [7, с. 18–21; 28, с. 120–122]. Наприклад, згідно з міжнародними стандартами, малі підприємства можуть охоплювати до 50 працівників, тоді як в Україні це число може варіюватися в залежності від законодавчих норм [1; 3; 4; 38]. Також в економічній літературі поширено розмежування малих підприємств за типом діяльності: виробничі, торговельні, сервісні та інші. Це має важливе значення для вибору оптимальних управлінських підходів і форм державної підтримки [7, с. 20–21; 22, с. 26; 24, с. 72–75]. З урахуванням специфіки малого бізнесу, управління такими підприємствами потребує диференційованого підходу, що враховує їхню унікальність та обмежені ресурси [10, с. 30–32; 23, с. 34–37].

Таким чином, мале підприємство — це не лише економічний суб'єкт, але й соціальний інститут, основа якого закладена в його здатності оперативно реагувати на виклики ринку та створювати додаткові соціально-економічні вигоди для суспільства [33, с. 90–93; 35, с. 46–49]. Тобто, мале підприємство — це суб'єкт господарювання, що характеризується не лише економічними параметрами, а й особливою управлінською структурою, гнучкістю ведення бізнесу, здатністю до інновацій і швидкого прийняття рішень у відповідь на ринкові виклики, що і визначає його зростаючу роль у сучасній економіці [7, с. 24–27; 12, с. 41–45].

1.2. Особливості управління малими підприємствами

Управління малими підприємствами має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від менеджменту великих корпорацій [7, с. 24–27; 10, с. 30–32]. Головною характеристикою є гнучкість і швидкість прийняття управлінських рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [9, с. 115–118; 19]. Малий бізнес часто характеризується невеликою

кількістю рівнів керівництва, а власник підприємства безпосередньо залучений до щоденних управлінських процесів, що забезпечує персоналізований контроль і високу залученість у всі ключові напрями діяльності [6, с. 52–54; 11, с. 30–33].

Характерні риси управління малим бізнесом представлено на рис 1.3



Рис. 1.3. Характерні риси управління малим бізнесом.

Джерело: побудовано автором на основі [7, с. 24–27; 10, с. 30–32; 29, с. 140–143].

Організаційна структура зазвичай проста і неповна, що дозволяє знизити витрати на адміністративний апарат, проте водночас створює залежність ефективності діяльності від компетентності керівника [7, с. 24–27; 10, с. 30–32]. У малих підприємств, як правило, відсутні формалізовані процедури управління і стандартизовані технології, що зумовлює високий ступінь адаптивності, але також може призводити до нерівномірності управлінських рішень [6, с. 52–54; 11, с. 30–33]. Особливість управління малим підприємством полягає також у тісній взаємодії з локальним ринком, персональній роботі з клієнтами та гнучкому формуванні асортименту і послуг з урахуванням безпосереднього зворотного зв'язку. Власне ця орієнтація на клієнта і швидка адаптація є значним конкурентним перевагою [7, с. 26–27; 31, с. 112–116]. Крім того, управління малими підприємствами часто має підприємницький характер, де основний акцент робиться на ризик-менеджменті, інноваціях та постійному пошуку нових

можливостей розвитку. Власники, які є одночасно і керівниками, повинні поєднувати стратегічне бачення з оперативним контролем за ресурсами та фінансами [9, с. 115–118; 14].

Таким чином, особливості управління малими підприємствами зумовлені їхніми розміром, структурною організацією, ресурсними обмеженнями та зовнішніми умовами, що вимагає від керівника високої мобільності, інноваційності і комплексного підходу до прийняття управлінських рішень [18; 23, с. 34–37].

Управління малими підприємствами має свої унікальні особливості, що визначаються як внутрішньою структурою, так і зовнішніми умовами функціонування. Однією з ключових характеристик є проста організаційна структура, за якої власник часто виконує одночасно функції керівника, маркетолога, фінансиста та інших фахівців. Це створює ситуації, коли управлінські рішення приймаються швидко, але залежать від особистих компетенцій і досвіду власника чи невеликої групи менеджерів [6, с. 52–54; 7, с. 24–27]. Гнучкість і мобільність є важливими перевагами малого бізнесу. Завдяки компактності структури, підприємство може оперативно реагувати на зміни ринку, змінювати асортимент продукції чи послуг, впроваджувати нові технології та модифікувати маркетингову стратегію у відповідь на тенденції споживчого попиту. Проте ця ж оперативність може обмежуватися через ресурсні обмеження: нестачу фінансів, недостатність кваліфікованого персоналу, обмеження у технологічному обладнанні [10, с. 30–32; 26, с. 88–95].

Ще одна особливість управління — це значна залежність від особистості власника. Власник малого підприємства не лише формує стратегію, а й безпосередньо контролює операційні процеси, що часто призводить до сильного особистісного впливу на розвиток бізнесу. Така ситуація має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, швидке прийняття рішень і гнучкість, з іншого — ризик втрати сталості у випадку зміни власника чи його участі [7, с. 26–27; 19]. Управління персоналом у малих підприємствах часто базується на тісній, майже сімейній взаємодії між керівником і працівниками, що сприяє

високому рівню мотивації та залученості. Однак вона ж може створювати проблеми в плані професійного розвитку і формалізації трудових відносин, оскільки відсутні належні системи оцінки ефективності і стимулювання персоналу [29, с. 140–143]. Фінансове управління на малих підприємствах зазвичай просте і ґрунтується на контролі касових потоків, що є адекватним для масштабу діяльності, але вимагає поступового впровадження сучасних методів бюджетування і фінансового планування для забезпечення стабільності та розвитку [6, с. 120–123; 26, с. 88–95].

Крім того, малим підприємствам притаманний високий рівень ризиків через залежність від зовнішніх факторів, таких як економічна кон'юнктура, законодавчі зміни, конкурентне середовище та технологічні трансформації. Тому важливим аспектом управління є вміння адаптуватися та проактивно управляти ризиками [14; 24, с. 72–75; 36]. В умовах цифрової трансформації управління малими підприємствами все більше орієнтується на впровадження інформаційних технологій, що дозволяє автоматизувати облікові процеси, розвивати інтернет-маркетинг та створювати нові канали комунікації з клієнтами, що істотно підвищує конкурентоздатність [31, с. 112–120; 45].

Отже, управління малими підприємствами є комплексним, багатогранним процесом, що вимагає поєднання традиційних підходів і сучасних інноваційних технологій з урахуванням людського та ресурсного потенціалу [8, с. 52–55; 18].

1.3. Вплив сучасних умов на функціонування малого бізнесу

Сучасні умови функціонування малого бізнесу в Україні характеризуються складним поєднанням викликів і нових можливостей, що зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами [21; 25, с. 45–48; 33, с. 90–92].

Основними чинниками, що впливають на розвиток і функціонування малого підприємництва, є політична та економічна нестабільність, зумовлена триваючим воєнним конфліктом, зміни у законодавстві, а також глобальні тенденції цифрової трансформації [24, с. 72–75; 36; 41]. Воєнний стан значно

ускладнив умови ведення бізнесу: підприємці зіштовхнулися зі зменшенням купівельної спроможності населення, логістичними перешкодами, скороченням ринків збуту та підвищенням ризиків. Водночас, попри ці виклики, багато малого бізнесу продемонстрували високу адаптивність, активно впроваджують цифрові технології, дистанційні формати роботи та орієнтуються на нові потреби клієнтів [36; 42; 43].

Законодавчі зміни мають подвійний вплив — з одного боку, держава сприяє спрощенню адміністративних процедур, впровадженню цифрових сервісів, дерегуляції і зниженню податкового навантаження для бізнесу, що є позитивним сигналом для розвитку МСП. З іншого боку, непередбачуваність змін і часті регуляторні нововведення створюють додаткові труднощі для підприємців [1; 3; 4; 39].

Економічна нестабільність, зокрема інфляція і коливання валютних курсів, призводять до росту собівартості продукції і послуг, що змушує малого підприємця обирати між підвищенням цін та збереженням конкурентоспроможності [23, с. 34–37; 26, с. 88–95]. Важливим фактором є посилення ролі цифрових технологій, які відкривають нові можливості для маркетингу, комунікації з клієнтами і оптимізації бізнес-процесів. Використання CRM-систем, онлайн-банкінгу, мобільних додатків робить малий бізнес більш ефективним і адаптивним [31, с. 112–120; 38; 45]. Спостерігається зростання державної та міжнародної підтримки малого бізнесу у вигляді грантів, консультацій, навчання і створення сприятливої інфраструктури розвитку підприємства [24, с. 72–75; 36; 38].

Отже, сучасні умови функціонування малого бізнесу вимагають від підприємців гнучкості, інноваційності, вміння працювати з цифровими інструментами та активної взаємодії з державними і громадськими організаціями [21; 33, с. 90–93]. Ці фактори є ключовими для забезпечення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та адаптації малого бізнесу до мінливих умов ринку. Схематично вплив сучасних умов на функціонування малого бізнесу подано в таблиці нижче, що узагальнює основні політичні, економічні, соціальні

та технологічні чинники середовища [24, с. 72–75; 41; 42].

Таблиця 1.1

Вплив сучасних чинників на функціонування малого бізнесу

Фактор	Приклади впливу
Економічні	Інфляція, зміни курсу гривні, зростання цін на сировину
Політичні	Законодавчі зміни, податкова політика, воєнний стан
Технологічні	Цифровізація, потреба в автоматизації, конкуренція з ІТ-компаніями
Соціальні	Попит на еко-продукцію, зміна стилю життя, поведінки споживачів
Правові	Вимоги до ліцензування, нові правила обліку, регулювання дистанційної торгівлі

Створено автором на основі [21; 24, с. 72–75; 25, с. 45–48; 33, с. 90–92; 41; 42].

Сучасні умови функціонування малого бізнесу в Україні суттєво ускладнені викликами, що пов'язані з воєнним конфліктом, економічною нестабільністю та змінами у державній політиці [21; 24, с. 72–75; 36]. Однією з ключових проблем є обмежений доступ до фінансових ресурсів, що стримує розвиток та інновації у малих підприємствах. Бюрократичні перепони й складна система оподаткування створюють додаткові бар'єри для нового бізнесу та гальмують активний розвиток уже існуючих підприємств [23, с. 34–37; 26, с. 88–95; 41]. Нестабільність внутрішніх і зовнішніх ринків, зокрема зростання цін на енергоносії та сировину, впливає на собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність малого бізнесу. Логістичні проблеми через війни ускладнюють транспортування товарів і наявність необхідної сировини. Значні кадрові втрати, викликані демографічними змінами та міграцією, створюють дефіцит кваліфікованої робочої сили [25, с. 45–48; 32, с. 67–70; 36].

Водночас у відповідь на виклики малий бізнес активно впроваджує цифрові технології — використовує онлайн-продажі, електронний документообіг, мобільні додатки для взаємодії з клієнтами та управління бізнес-процесами [31, с. 112–120; 45]. Відбувається розвиток стартап-екосистеми, цифрових платформ підтримки малого підприємництва та збільшення кількості

електронних сервісів, що спрощують ведення бізнесу [38; 44]. Державна та міжнародна підтримка малого бізнесу у вигляді грантів, субсидій, консультаційних програм також слугує важливим фактором стабілізації та зростання. Проте підприємцям доводиться оперативно пристосовуватись до змін у регуляторному полі, швидко реагувати на економічні коливання та намагатись диверсифікувати бізнес-моделі [24, с. 72–75; 36; 42].

Отже, сучасні умови вимагають підвищеної гнучкості, інноваційного підходу, ефективного використання ресурсів і активної взаємодії з державою та іншими учасниками ринку для забезпечення сталого розвитку та конкурентоздатності малого бізнесу в Україні [21; 33, с. 90–93]. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі виділяють кілька базових підходів до управління малими підприємствами, кожен із яких має свої особливості, переваги та обмеження [6, с. 45–48; 8, с. 52–55; 15].

Для комплексного розуміння і розробки дієвих управлінських практик важливо розглянути основні характеристики класичного, функціонального, адаптивного та ситуативного підходів [19; 27, с. 101–107]. Підсумуємо їх в таблицю.

Таблиця 1.2

Огляд наукових підходів до управління малими підприємствами

Підхід	Суть	Доцільність для малого підприємства
Класичний	Жорстка ієрархія, правила, вертикаль управління	Низька – обмежує гнучкість
Функціональний	Управління за функціями (фінанси, маркетинг тощо)	Середня – підходить при зростанні
Адаптивний	Гнучке, змінне управління, під потреби ринку	Висока – найбільш ефективний метод
Ситуаційний	Підбір управлінських рішень під ситуацію	Висока – ефективно в нестабільності

Створено автором на основі [6, с. 45–48], [8, с. 52–55], [11, с. 30–34], [27, с. 101–107].

Класичний підхід ґрунтується на базових принципах управління, сформульованих у XIX–XX століттях (планування, організація, мотивація,

контроль). Він намагається встановити чітку структуру управління, розмежування повноважень та ієрархію, що характерно для великих підприємств [6, с. 45–48; 8, с. 52–55; 11, с. 30–33]. У малому бізнесі цей підхід застосовується обмежено через складність формалізації процесів і малу кількість рівнів керівництва. Проте елементи класичного підходу важливі для забезпечення дисципліни, фінансової звітності та організації праці [7, с. 24–27]..

Функціональний підхід акцентує увагу на окремих функціях управління — маркетинг, фінанси, управління персоналом, виробництво тощо. Кожна функція розглядається як окрема сфера відповідальності зі своїми методами і процедурами [6, с. 60–63; 10, с. 35–38]. У малих підприємствах цей підхід допомагає систематизувати діяльність, розподілити ролі, але часто він спрощується через чисельні обов'язки власника і невеликий штат. Функціональний підхід сприяє підвищенню професіоналізації окремих складових управління [7, с. 28–30].

Адаптивний підхід виник у відповідь на нестабільність зовнішнього середовища. Він підкреслює здатність малого підприємства швидко та гнучко реагувати на зміни в ринку, технологіях, поведінці споживачів [14; 18]. Важливими є постійне оновлення стратегії, прийняття рішень у режимі невизначеності, інноваційність і використання сучасних цифрових інструментів. Адаптивний підхід особливо актуальний для малого бізнесу, що функціонує в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції, оскільки дозволяє швидко перевиначити бізнес-модель [19; 31, с. 112–116].

Ситуаційний (кон'юнктурний) підхід виходить з того, що немає універсальних рішень для управління всіма малими підприємствами. Оптимальні методи та стратегії залежать від конкретних внутрішніх і зовнішніх умов: специфіки ринку, розміру підприємства, досвіду управлінців, ресурсної бази тощо [13, с. 35–38; 27, с. 101–107]. Цей підхід вимагає гнучкості в управлінні, врахування факторів часу, середовища та кон'юнктури. Він популярний серед практиків управління, які адаптують свої стратегії згідно з поточними викликами [15; 21].

Ці підходи не виключають один одного, а навпаки — доповнюють. Ефективна система управління малим підприємством базується на комбінованому застосуванні кількох підходів, що дозволяє врахувати характеристики малого бізнесу, ефективно використовувати обмежені ресурси, підвищувати конкурентоспроможність та адаптивність [6, с. 45–48; 8, с. 52–55]. Для прикладу, класичні принципи допомагають підтримувати дисципліну та порядок, функціональний підхід структурує діяльність компанії, адаптивний стимулює інновації й швидке реагування на зміни, а ситуативний допомагає вибирати оптимальні управлінські рішення залежно від конкретних обставин. Таким чином, системний і комплексний підхід, що поєднує ці наукові концепції, є основою розвитку успішних малих підприємств у сучасних динамічних ринкових умовах [18; 32, с. 67–70].

Малий бізнес має стратегічне значення для соціально-економічного розвитку країни, оскільки забезпечує зайнятість населення, формує конкурентне середовище та стимулює інноваційні процеси в економіці [22, с. 25–27; 33, с. 90–92]. Саме малі підприємства найчастіше створюють нові робочі місця, виступають точками економічного зростання в регіонах і сприяють формуванню середнього класу, що підкреслюється як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідженнях [25, с. 45–48; 35, с. 46–49]. Значення малого бізнесу для економіки країни представлено на рис 1.4



Рис. 1.4. Значення малого бізнесу для економіки України.

Створено автором на основі [22, с. 25–27], [25, с. 45–48], [33, с. 90–92], [35, с. 46–49].

Однією з ключових функцій малого бізнесу є забезпечення зайнятості: значна частка найманих працівників у приватному секторі працює саме в малих та середніх підприємствах, що зменшує рівень безробіття та соціальну напругу [22, с. 25–27; 30, с. 30–32; 33, с. 90–92]. Водночас малі підприємства відіграють важливу роль у формуванні дохідної частини бюджетів, забезпечуючи стабільні податкові надходження до місцевих громад через сплату податків і зборів [24, с. 72–75; 30, с. 33–35]. Не менш важливою є інноваційна функція малого бізнесу: завдяки гнучкості, меншим бюрократичним обмеженням та близькості до споживача такі підприємства швидко впроваджують нові ідеї, продукти та послуги, що прискорює технологічне оновлення економіки [31, с. 112–116; 40]. Крім того, малі підприємства відзначаються високою здатністю до адаптації в кризових умовах — вони оперативно змінюють бізнес-моделі, освоюють нові ринки та формати роботи, що підтримує загальну стійкість національної економіки в умовах шоків і невизначеності [33, с. 92–93; 35, с. 46–49; 36].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було узагальнено теоретичні засади функціонування та управління малими підприємствами в сучасних умовах. Розглянуто сутність малого підприємства як суб'єкта господарювання, що поєднує обмежений масштаб діяльності з високою гнучкістю, здатністю до швидкої адаптації та тісною взаємодією з локальним ринком. Уточнено основні ознаки малого бізнесу, зокрема чисельність персоналу, обсяги доходу, просту організаційну структуру, високий ступінь участі власника в управлінні. Проаналізовано класифікаційні підходи за галузевою належністю, формою власності, організаційно-правовим статусом та територіальними особливостями. Визначено, що управління малими підприємствами має специфічні риси, зумовлені поєднанням ресурсних обмежень та підвищених вимог до гнучкості та оперативності рішень. Особливу увагу приділено ролі власника як ключової фігури в системі менеджменту, що одночасно формує стратегію, організовує

операційну діяльність і відповідає за фінансові результати. Встановлено, що для малих підприємств характерні неформалізовані управлінські процедури, тісна взаємодія з персоналом і клієнтами, високий рівень підприємницького ризику, але й значний потенціал до інновацій та розвитку.

Проаналізовано вплив сучасних умов на функціонування малого бізнесу в Україні. Показано, що воєнний стан, економічна нестабільність, інфляційні процеси, кадрові втрати та посилення конкуренції істотно ускладнюють ведення підприємницької діяльності. Водночас цифровізація, розвиток онлайн-сервісів, поява нових форматів співпраці з клієнтами, а також програми державної та міжнародної підтримки створюють додаткові можливості для трансформації бізнес-моделей та підвищення ефективності управління. Наголошено, що здатність малого підприємства до адаптації, інновацій та використання сучасних управлінських підходів стає ключовою передумовою його стійкого розвитку.

Узагальнення наукових підходів до управління малими підприємствами дозволило виокремити класичний, функціональний, адаптивний та ситуаційний підходи. Доведено, що для забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу доцільним є їх комплексне поєднання: використання класичних принципів і функціонального розподілу відповідальності, доповнених адаптивністю до змін зовнішнього середовища та урахуванням конкретних ситуаційних умов. Це створює методологічну основу для подальшого аналізу реальної системи управління на конкретному малому підприємстві та обґрунтування напрямів її удосконалення у наступних розділах магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ФОП ВАСИЛЬЧУК «SKINDOC»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика малого підприємства

ФОП Васильчук «SKINDOC» є малим підприємством у сфері послуг, що спеціалізується на наданні косметологічних та дерматологічних послуг населенню. Основними видами діяльності підприємства є проведення професійних процедур з догляду за шкірою обличчя і тіла, апаратні та ін'єкційні методики, консультування клієнтів щодо профілактики та лікування дерматологічних захворювань, а також підбір індивідуальних програм догляду. Підприємство орієнтується на сегмент клієнтів із середнім та вище середнього рівнем доходу, які зацікавлені у якісних, безпечних та сучасних косметологічних послугах.

Тобто, ФОП «SKINDOC» — це приватна клініка, що функціонує на ринку медичних та косметологічних послуг м. Києва з 2003 року. Основним видом діяльності підприємства є надання професійних дерматологічних та косметологічних послуг, включаючи:

- консультації та медичне лікування дерматологічних захворювань;
- апаратну косметологію з використанням лазерних технологій та інноваційного обладнання;
- професійні косметичні процедури та догляд за шкірою;
- продаж професійної косметики та спеціалізованих засобів для догляду.

Клініка обслуговує клієнтів з метою лікування, профілактики та естетичного вдосконалення, що свідчить про комплексний підхід до забезпечення здоров'я та краси клієнтів. Ключові показники діяльності підприємства характеризуються стабільним зростанням клієнтської бази, помірним рівнем доходів, а також високою якістю наданих послуг.

Логотип компанії представлено на рис 2.1.



Рис 2.1 Логотип компанії

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Незважаючи на відносно невеликі обсяги продажу порівняно з великими гравцями ринку, «SKINDOC» утримує лідерські позиції серед локальних косметологічних підприємств завдяки індивідуальному підходу та впровадженню інноваційних методів лікування.

Організаційна структура «SKINDOC» є типовою для малого бізнесу та має лінійний характер. Керівником і власником підприємства є фізична особа-підприємець, яка поєднує функції стратегічного управління, оперативного керівництва, фінансового контролю та частково – роботи з клієнтами. У штаті підприємства працюють косметологи, адміністратор, за потреби – медична сестра та допоміжний персонал. Невелика чисельність працівників сприяє оперативному обміну інформацією, швидкому прийняттю рішень та гнучкому розподілу обов'язків між співробітниками. Тобто, організаційна структура підприємства ФОП «SKINDOC» має чітку та зрозумілу організаційну структуру, яка побудована на принципах централізованого управління з орієнтацією на якість послуг та задоволення потреб клієнтів.

Більш детально розглянемо рівні управління, які характеризуються на даному підприємстві: Перший рівень — Власник (Керівник): відповідає за стратегічне управління, прийняття ключових рішень щодо розвитку клініки, управління фінансами, планування розширення послуг та встановлення цінової політики. Власник також контролює дотримання стандартів якості та

представляє клініку перед зовнішніми партнерами та органами влади. Другий рівень — Адміністративний персонал: включає адміністраторів та менеджерів, які координують роботу клініки. До їхніх функцій входить: прийом пацієнтів, управління графіком прийомів, збереження інформації про клієнтів, взаємодія з постачальниками та підтримка санітарно-гігієнічних норм. Адміністратори також відповідають за організацію роботи та взаємодію між підрозділами. Третій рівень — Медичні спеціалісти: складається з дипломованих дерматологів та косметологів, які надають медичні та косметологічні послуги. Вони відповідають за діагностику, розроблення індивідуальних планів лікування, проведення процедур та консультацій пацієнтів.

Нижче наведено структуровану схему як саме виглядає організаційна структура підприємства ФОП «SKINDOC»:



Рис. 2.2. Організаційна структура ФОП «SKINDOC».

Джерело: побудовано автором на основі внутрішніх даних підприємства та узагальнення підходів до управління малими підприємствами [7, с. 24–27; 10, с. 30–32].

Організаційна структура ФОП «SKINDOC» побудована за принципом централізованого управління з орієнтацією на якість медичних та косметологічних послуг. На чолі підприємства стоїть власник (керівник), який приймає стратегічні рішення, керує фінансовими потоками та визначає основні напрямки розвитку. Адміністративний персонал відповідає за організацію роботи клініки, управління графіком прийомів і документообіг. Медичний блок складається з кваліфікованих дерматологів і косметологів, які безпосередньо

працюють із пацієнтами, проводять огляди, діагностику й лікування. У структурі виділені функціональні напрямки — дерматологія, естетична косметологія та супутні консультативні послуги. Адміністрація координує роботу між відділами, налагоджує комунікацію з постачальниками, забезпечує матеріально-технічну базу. В клініці також впроваджена сучасна CRM-система для комфортної взаємодії з пацієнтами. Таке поєднання управлінських і медичних функцій гарантує ефективність роботи та високий рівень сервісу для клієнтів. Особливості організації робочого процесу на підприємстві ФОП «SKINDOC» такі:

Основні етапи обслуговування клієнтів:

1. Реєстрація та прийом клієнта в кабінеті
2. Первинна консультація та діагностика шкірного стану
3. Розроблення індивідуального плану лікування або косметичної процедури
4. Проведення процедури з використанням сучасного медичного обладнання
5. Рекомендації щодо подальшого догляду та послідовних візитів

Взаємодія між відділами:

1. Медичний персонал тісно взаємодіє з адміністративним персоналом для координації графіків прийому
2. Відділ закупівель забезпечує достатність косметичних засобів та медичних матеріалів
3. Маркетинговий відділ інформує клієнтів про нові послуги та акції

Використання технологій:

1. Апаратне обладнання для косметологічних процедур
2. Цифрові системи управління записами до лікаря
3. Системи для ведення історій клієнтів

Функціональні підрозділи:

1. Відділ медичних послуг: дерматологічне лікування, апаратна косметологія, косметичні процедури;
2. Адміністративний відділ: управління записами, обслуговування клієнтів, роботу з документацією;

3. Господарчий відділ або відділ закупівель: управління матеріалами, обслуговування обладнання, санітарія;

Така структура забезпечує ефективну координацію всіх процесів, дозволяє швидко приймати рішення та адаптуватися до змін ринкового середовища. Кількість персоналу дозволяє клініці надавати високоякісні послуги та підтримувати задовільний рівень обслуговування.

Економічна діяльність підприємства характеризується платністю послуг, грошовою виручкою від прийому клієнтів та продажу супутніх косметичних засобів. Доходи формуються переважно за рахунок основних процедур (апаратна косметологія, ін'єкційні методики, комплексні програми догляду), тоді як реалізація професійних засобів догляду виступає додатковим джерелом прибутку та інструментом підвищення лояльності клієнтів. Витрати підприємства включають оплату праці персоналу, оренду приміщення, закупівлю витратних матеріалів та косметики, амортизацію обладнання, маркетингові витрати та обов'язкові податкові платежі.

Важливою конкурентною перевагою «SKINDOC» є використання сучасного сертифікованого обладнання, дотримання медичних і санітарних стандартів, а також орієнтація на індивідуальний підхід до кожного клієнта. Підприємство активно формує клієнтську базу на основі рекомендацій, повторних візитів, присутності в соціальних мережах та партнерських програм. Завдяки цьому забезпечується відносно стабільний попит на послуги навіть в умовах економічної нестабільності. Разом з тим, як мале підприємство, ФОП Васильчук «SKINDOC» стикається з низкою обмежень: залежністю від локального ринку, обмеженістю інвестиційних ресурсів для модернізації обладнання та розширення спектра послуг, високою конкуренцією з боку інших косметологічних кабінетів і клінік. Це зумовлює потребу у підвищенні ефективності управління, оптимізації витрат, активнішому використанні інструментів цифрового маркетингу та удосконаленні внутрішніх управлінських процесів.

2.2. Аналіз системи управління підприємством та її ефективності

Система управління ФОП Васильчук «SKINDOC» орієнтована на забезпечення безперервного надання високоякісних косметологічних послуг та збереження стабільної клієнтської бази. Управлінські процеси охоплюють планування діяльності, організацію роботи персоналу, мотивацію, контроль фінансових результатів та якості обслуговування. Ключова особливість полягає у поєднанні стратегічних і оперативних рішень на рівні власника підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, але водночас підсилює залежність бізнесу від однієї управлінської ланки [7, с. 24–27; 10, с. 30–32]. Планування діяльності має переважно короткостроковий характер і зосереджується на формуванні графіків прийому, завантаженості кабінету, визначенні актуальних послуг та акційних пропозицій. Стратегічні рішення (оновлення обладнання, розширення спектра процедур, вихід на нові сегменти клієнтів) приймаються ситуативно, здебільшого на основі практичного досвіду, відгуків клієнтів та загальної ринкової кон'юнктури. Відсутність формалізованих інструментів довгострокового планування обмежує можливості прогнозування фінансових результатів і оцінки ризиків [6, с. 120–123; 13, с. 35–38].

Фінансова складова управління зосереджена на контролі виручки, основних статей витрат і забезпеченні рентабельності діяльності. Облік ведеться у спрощеній формі, що дає змогу оперативно відстежувати надходження і платежі, однак не забезпечує детальної аналітики за видами послуг, каналами залучення клієнтів чи окремими періодами. Це ускладнює ухвалення рішень щодо оптимізації асортименту, коригування цінової політики та визначення найбільш прибуткових напрямів діяльності [26, с. 88–95].

Маркетингова діяльність підприємства базується на поєднанні особистих рекомендацій клієнтів та використання соціальних мереж. Значна частина нових відвідувачів приходить за порадою знайомих, що свідчить про достатньо високий рівень задоволеності послугами. Присутність «SKINDOC» у цифровому середовищі (передусім у форматі сторінки в соціальних мережах) забезпечує

інформування про нові процедури, результати роботи, акції та спеціальні пропозиції. Водночас відсутність чітко сформованої маркетингової стратегії, системного планування контенту, використання аналітики охоплень і конверсій знижує потенціал цих інструментів для активного розширення клієнтської бази [31, с. 112–116].

Управління персоналом орієнтоване на підтримання професійного рівня фахівців та сприятливого психологічного клімату. Матеріальна мотивація, як правило, поєднує фіксовану частину та змінну складову, пов'язану з обсягом наданих послуг, що стимулює зацікавленість працівників у збільшенні клієнтопотоків та якості обслуговування. Нематеріальна мотивація реалізується через гнучкий графік, можливості навчання, участь у тренінгах і майстер-класах, неформальну підтримку з боку керівника. Разом із тим відсутність стандартизованої системи оцінювання результатів праці, чітких критеріїв кар'єрного зростання та розвитку може створювати ризики суб'єктивності при прийнятті кадрових рішень [29, с. 140–143].

Контроль якості послуг здійснюється переважно на основі безпосереднього зворотного зв'язку від клієнтів: усних відгуків, коментарів у соціальних мережах, показників повторних візитів. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зауваження або побажання, проте не забезпечує накопичення структурованої інформації про рівень задоволеності, типові проблеми та очікування різних сегментів клієнтів. Відсутність формалізованих стандартів сервісу та процедур внутрішнього аудиту якості обмежує можливості для системного поліпшення процесів обслуговування [17; 18].

З позицій ефективності наявна система управління дозволяє підтримувати стабільне функціонування підприємства, забезпечувати прийнятний рівень доходів та зберігати лояльну клієнтську базу. Сильними сторонами є гнучкість у прийнятті рішень, близькість до клієнта, здатність оперативно змінювати формат послуг і комунікацій. До основних недоліків слід віднести високу залежність результатів від особистості керівника, недостатній рівень формалізації управлінських процедур, обмежене використання фінансової та маркетингової

аналітики, а також відсутність системного підходу до управління якістю [15; 18; 23, с. 34–37]. Виявлені особливості та проблемні зони створюють підґрунтя для розроблення у наступному розділі конкретних заходів щодо вдосконалення системи управління ФОП Васильчук «SKINDOC», спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, посилення ринкових позицій та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Оцінку діючої системи управління ФОП «SKINDOC» наведено на табл. 2.1. (таблиця з показниками системи управління)

Таблиця 2.1

Показники системи управління ФОП «SKINDOC»

Показники	2023	2024	Темп зміни
Кількість управлінських рішень, реалізованих у строк	48	53	1.10
Рівень задоволеності працівників управління. %	76.0 %	82.0 %	1,08
Середній час ухвалення рішення (днів)	4.0	3.1	0.78
Витрати на управління (тис. грн)	840.0	915,0	1.09
Продуктивність праці (тис. грн)	192.0	214.0	1.11

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі внутрішніх даних підприємства.

ФОП «SKINDOC» використовує централізовану модель управління, що поєднує стратегічне керівництво власника з оперативною роботою адміністративного та медичного персоналу. Така структура дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку та задовольняти потреби клієнтів. На стратегічному рівні керівник підприємства визначає напрямки розвитку клініки, затверджує бюджет, приймає рішення щодо розширення послуг та інвестування в нове обладнання. На операційному рівні адміністратори організовують роботу за графіком, керують записами клієнтів, забезпечують

своєчасне проведення процедур та задоволеність пацієнтів. Медичні спеціалісти реалізують клінічні функції — консультують, діагностують та проводять лікування.

Управління клінікою здійснюється через систематичний аналіз даних про попит на послуги, вивчення конкурентного середовища та оцінку результатів роботи. Керівник регулярно проводить наради з персоналом, аналізує фінансові звіти, розглядає пропозиції щодо вдосконалення. Рішення приймаються на основі консультацій з медичним та адміністративним персоналом, що забезпечує врахування практичної точки зору.

Система управління персоналом включає: добір кваліфікованих фахівців, регулярне навчання, контроль якості роботи, матеріальне та моральне стимулювання. ФОП «SKINDOC» інвестує в підвищення кваліфікації кадрів через участь у тренінгах, семінарах та конференціях. Для підтримання морального клімату проводяться корпоративні заходи, регулярно обговорюються результати роботи та надаються рекомендації. Клініка активно впроваджує сучасні ІТ-рішення для управління: система електронного запису пацієнтів, CRM для аналізу клієнтської бази, облікові програми для фінансового контролю. Це дозволяє оптимізувати розпорядження та підвищити рівень обслуговування. Система контролю якості забезпечує дотримання медичних норм, санітарно-гігієнічних вимог, безпеки під час проведення процедур. Регулярно перевіряється стан обладнання, ведеться контроль чистоти приміщень, відслідковується дотримання медичної етики персоналом.

Для комплексної оцінки поточного стану підприємства та ефективності системи управління доцільно використати SWOT-аналіз, який дає змогу виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози розвитку [6, с. 120–123; 13, с. 35–38].

Сильні сторони ФОП Васильчук «SKINDOC» пов'язані насамперед з якістю надання послуг і гнучкістю управління. Підприємство використовує сучасні косметологічні методики та обладнання, що забезпечує високий рівень результативності процедур і позитивно впливає на репутацію серед клієнтів.

Важливою перевагою є індивідуальний підхід до кожного відвідувача, тісний зворотний зв'язок, формування довіри та лояльної клієнтської бази. Невеликий масштаб бізнесу дає змогу швидко приймати рішення, оперативно коригувати перелік послуг, графік роботи та умови обслуговування.

До слабких сторін слід віднести обмеженість фінансових ресурсів, що стримує можливості для масштабування, оновлення обладнання великими «стрибками» чи активних маркетингових кампаній. Суттєвою проблемою є висока залежність від особистості власника: концентрація більшості управлінських функцій в одних руках ускладнює делегування, створює ризики перевантаження та ускладнює довгострокове планування. Часткова відсутність формалізованих регламентів, систематичного фінансового й маркетингового аналізу знижує прозорість управлінських рішень та ускладнює оцінку ефективності окремих напрямів діяльності.

Серед можливостей розвитку підприємства варто виділити зростання попиту на косметологічні та естетичні послуги, розширення цільової аудиторії за рахунок онлайн-просування, використання соціальних мереж і партнерських програм. Додаткові перспективи відкриває впровадження нових процедур, розширення лінійки супутніх товарів (професійна косметика, засоби догляду), використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та автоматизація запису. Доступ до освітніх програм, тренінгів і грантових ініціатив для малого бізнесу також може стати чинником модернізації управління та підвищення конкурентоспроможності.

До основних загроз для «SKINDOC» належить посилення конкуренції з боку інших косметологічних кабінетів, салонів і клінік, у тому числі мережевого формату, які мають ширші фінансові можливості та розвинену маркетингову інфраструктуру. Вагомим ризиком є економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, що може призводити до скорочення витрат клієнтів на косметологічні послуги. Додаткові загрози створюють можливі зміни в законодавстві та регуляторних вимогах до медичних і косметологічних послуг, зростання цін на імпорتنі матеріали та обладнання, а також міграційні процеси,

що впливають як на кадровий потенціал, так і на структуру попиту.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності підприємства «SKINDOC»

Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
1.	Висока кваліфікація медичного персоналу та дерматологів	1.	Залежність від кваліфікації основного персоналу
2.	Сучасне обладнання та якісні матеріали	2.	Обмежена площа приміщень для розширення послуг
3.	Багаторічна репутація та довіра клієнтів	3.	Високі витрати на утримання обладнання
4.	Індивідуальний підхід до кожного пацієнта	4.	Обмежений бюджет на маркетинг порівняно з великими мережами
5.	Стійка фінансова позиція та зростання прибутку	5.	Залежність від сезонності процедур
Можливості (O)		Загрози (T)	
1.	Розширення спектру послуг та новинок у косметології	1.	Воєнний стан в країні
2.	Розвиток програм лояльності та абонентських схем	2.	Посилення конкуренції від великих медичних мереж
3.	Партнерства з іншими медичними закладами	3.	Скорочення платоспроможності населення
4.	Збільшення присутності в соціальних мережах	4.	Зміни у законодавстві та регулюванні медичної сфери
5.	Розширення клієнтської бази через онлайн-консультації	5.	Залежність від постачальників якісних матеріалів
6.	Мобільність персоналу та вихідні процедури.	6.	Вплив пандемій та криз на попит на послуги

Таблиця 2.3

Позитивні та негативні фактори підприємства

Категорія	Позитивні фактори (S, O)	Негативні фактори (W, T)
Внутрішні	Гнучкість управління, гарна якість обслуговування	Перевантаження керівника, нестача ресурсів
Зовнішні	Попит на косметичні послуги	Сезонність попиту, конкуренція галузі
Технологічні	Використання CRM систем	Недостатня цифрова аналітика

Таким чином, результати SWOT-аналізу показують, що за наявності низки внутрішніх обмежень і зовнішніх ризиків підприємство має достатній потенціал для розвитку завдяки сильним сторонам (якість послуг, гнучкість, репутація) та можливостям ринку (зростання попиту, цифрові інструменти просування, професійний розвиток). Саме на цих аспектах доцільно базувати подальші управлінські рішення та пропозиції з удосконалення системи управління, які будуть сформульовані в третьому розділі.

Сильні сторони (Strengths)

1. Висока кваліфікація медичного персоналу та дерматологів. ФОП «SKINDOC» наймає висококваліфікованих спеціалістів з багаторічним досвідом роботи у галузі дерматології та косметології. Персонал регулярно проходить підвищення кваліфікації, відвідує тренінги та семінари з новітніх методик. Це дозволяє клініці надавати послуги на найвищому рівні та досягати видимих результатів для пацієнтів, що створює сильну репутацію.

2. Сучасне обладнання та якісні матеріали. Клініка інвестує в найновіше обладнання для проведення апаратної косметології — лазерні системи, мікронідлінг, мезотерапевтичні апарати. Використання якісних медичних матеріалів та професійної косметики гарантує безпеку та ефективність процедур.

3. Багаторічна репутація та довіра клієнтів. ФОП «SKINDOC» функціонує на ринку з 2003 року, що забезпечило їй виняткову репутацію та довіру медичного середовища. Багато клієнтів повертаються до клініки повторно, рекомендуючи її своїм знайомим. Це створює стійкий потік клієнтів та зменшує витрати на залучення нових.

4. Індивідуальний підхід до кожного пацієнта. Персонал клініки приділяє увагу розумінню індивідуальних потреб кожного клієнта, розробляє персоналізовані плани лікування та косметичних процедур. Такий підхід підвищує рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

5. Стійка фінансова позиція та зростання прибутку. Як було показано в аналізі фінансових показників, ФОП «SKINDOC» демонструє стабільне

зростання доходів та прибутків. Позитивний фінансовий стан дозволяє клініці інвестувати в розвиток, модернізацію обладнання та розширення послуг без залучення позик.

6. Централізована система управління та контролю якості. Система управління в клініці забезпечує ефективну координацію всіх процесів, дозволяє швидко приймати рішення та контролювати якість послуг на всіх етапах.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Залежність від кваліфікації основного персоналу. Оскільки якість послуг залежить від компетентності медичних спеціалістів, втрата ключових фахівців може негативно вплинути на рівень обслуговування. Клініка тісно пов'язана з репутацією своїх дерматологів, що робить її вразливою до плинності кадрів.

2. Обмежена площа приміщень для розширення послуг. Поточні приміщення клініки обмежені за розміром, що ускладнює розширення спектру послуг, створення нових кабінетів та зору. Це створює бар'єр для зростання та розширення на ринку.

3. Високі витрати на утримання обладнання. Сучасне медичне обладнання вимагає регулярного обслуговування, калібрування та оновлення програмного забезпечення. Ці витрати значні і безпосередньо впливають на собівартість послуг та рентабельність клініки.

4. Обмежений бюджет на маркетинг порівняно з великими мережами. ФОП «SKINDOC» не має фінансових ресурсів для великомасштабних рекламних кампаній, які можуть дозволити собі великі медичні мережі. Це обмежує можливості клініки залучати нових клієнтів через дорогі канали комунікації.

5. Залежність від сезонності процедур. Попит на косметологічні процедури значною мірою залежить від сезону — влітку є більше запитів на лікування акне та піоспілювання, взимку — на процедури омолодження. Це створює нерівномірність завантаження обладнання та персоналу.

6. Обмежена присутність в цифровому середовищі. Хоча клініка має соціальні мережі, її цифровий маркетинг мав би бути більш активним та системним. Недостатня SEO-оптимізація, брак відеоконтенту та низька частота

постів зменшують видимість клініки в мережі.

7. Залежність від одного місця розташування. На відміну від мереж, які мають кілька філіалів, ФОП «SKINDOC» надає послуги в одному місці, що обмежує географічний охопит ринку.

Можливості (Opportunities)

1. Розширення спектру послуг та новинок у косметології. На ринку постійно з'являються нові методи та технології в дерматології та косметології. ФОП «SKINDOC» може інвестувати в впровадження нових процедур (плазмолізація, мікронідлінг, РФ-ліфтинг та ін.), що дозволить привабити нових клієнтів та підвищити дохід від обслуговування існуючих.

2. Розвиток програм лояльності та абонентських схем. Впровадження гнучких програм для постійних клієнтів, абонентських пакетів та систем накопичення балів може значно підвищити частоту повторних відвідувань та середній чек. Такі програми також створюють передбачуваний потік доходів.

3. Партнерства з іншими медичними закладами. Розробка взаємовигідних партнерств з клініками, салонами краси, фітнес-центрами та SPA-курортами може розширити клієнтську базу та створити синергію для надання комплексних послуг.

4. Збільшення присутності в соціальних мережах та цифровому маркетингу. Активна робота з Instagram, TikTok, Facebook та YouTube через контент-маркетинг, відеоблоги та реклама може суттєво підвищити видимість клініки та залучити молодшу аудиторію. Вкладення в цифровий маркетинг мають низьку вартість порівняно з традиційною рекламою.

5. Розширення клієнтської бази через онлайн-консультації та телемедицину. Впровадження послуг онлайн-консультацій дозволить клініці залучити клієнтів за межами Києва, надавати попередні консультації перед прийомом та послуги наслідування після процедури. Це збільшить географічний охопит та підвищить зручність для клієнтів.

6. Розширення послуг до інших міст через відкриття філіалів або партнерство. Успішна модель ФОП «SKINDOC» може бути масштабована через

відкриття філіалів у інших містах або співпрацю з місцевими лікарями-дерматологами. Це дозволить клініці диверсифікувати ризики та збільшити присутність на ринку.

7. Мобільність персоналу та вихідні процедури. Впровадження мобільних послуг, коли фахівці клініки виїжджають до клієнтів для проведення окремих процедур (наприклад, мезотерапія для обличчя, пілінги), може відкрити новий сегмент ринку та збільшити дохід.

8. Розвиток медичного туризму. За рахунок високої репутації та якості послуг, ФОП «SKINDOC» може залучити іноземних туристів для проведення процедур, пропонуючи пакетні пропозиції.

Загрози (Threats)

1. Воєнний стан в країні та економічні наслідки. Поточна військово-політична ситуація в Україні створює невизначеність та впливає на платоспроможність населення. Скорочення реальних доходів та стресова ситуація можуть зменшити попит на косметологічні послуги, оскільки вони часто сприймаються як люксові.

2. Посилення конкуренції від великих медичних мереж. Великі медичні мережи та міжнародні клініки закривають свою присутність на ринку Києва, пропонуючи схожі послуги. Вони мають більше ресурсів для маркетингу, можуть пропонувати нижчі ціни за рахунок масштабу та мають кращу розпізнаваність бренду.

3. Скорочення платоспроможності населення. Економічна криза, інфляція та скорочення реальних доходів населення призводять до зменшення готовності витратити на косметологічні послуги. Потенційні клієнти можуть перенести лікування або звернутися до дешевших альтернатив.

4. Зміни у законодавстві та регулюванні медичної сфери. Зміни в законодавстві про охорону здоров'я, ліцензування медичної діяльності або нові вимоги до санітарно-гігієнічних норм можуть потребувати значних інвестицій у адаптацію та створити додаткові бар'єри для входу.

5. Залежність від постачальників якісних матеріалів та обладнання. Світова

криза, логістичні проблеми та девальвація гривні можуть призвести до подорожчання медичних матеріалів та запасних частин для обладнання, що збільшить витрати та зменшить прибутковість.

6. Вплив пандемій та криз на попит на послуги. Як показала пандемія COVID-19, кризи можуть суттєво скоротити попит на медичні та косметологічні послуги внаслідок закриття клінік, скорочення доходів населення та соціального дистанціювання.

7. Ризики щодо безпеки та страхування. Видовжені судові спори з клієнтами щодо якості послуг, побічних ефектів або нещасних випадків можуть завдати шкоди репутації та потребувати значних витрат на судові розбирання та компенсації.

8. Розвиток альтернативних методів та засобів. З'явлення нових, дешевших або більш доступних методів лікування шкірних захворювань та омолодження може скоротити попит на платні косметологічні процедури.

Висновки SWOT-аналізу:

ФОП «SKINDOC» має суттєві сильні сторони, які дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною на ринку. Однак для подальшого розвитку необхідно активно використовувати можливості, зокрема розширення послуг, розвиток цифрового маркетингу та онлайн-консультацій. Під час аналізу виявлено ключові проблеми: недостатня присутність у соціальних мережах та обмежені маркетингові ресурси, обмежений спектр послуг та необхідність впровадження нових методик, потребує оптимізації операційні процеси та автоматизація системи запису, необхідний розвиток персоналу та покращення мотивації, а також оптимізація фінансових показників через зниження витрат та розроблення програм лояльності.

Фінансово-економічні показники діяльності ФОП Васильчук «SKINDOC» є важливим інструментом оцінки результативності управління підприємством, оскільки відображають здатність бізнесу генерувати дохід, покривати витрати та забезпечувати рентабельність. Для ФОП Васильчук «SKINDOC» доцільно аналізувати динаміку основних показників за кілька останніх років: обсяг

виручки від реалізації послуг, структуру витрат, розмір прибутку, рівень рентабельності, середній чек клієнта та завантаженість робочого часу протягом року. Таке групування дозволяє простежити тенденції розвитку підприємства, вплив сезонності, змін у переліку послуг та маркетинговій активності на фінансові результати [6, с. 120–123; 26, с. 88–95].

Доходи підприємства формуються переважно за рахунок надання косметологічних послуг, тому їх обсяг тісно пов'язаний із кількістю клієнтів, частотою візитів та структурою попиту. Важливо оцінити, як змінювалась виручка: чи спостерігається зростання завдяки розширенню спектра процедур, запровадженню програм лояльності, активнішому використанню цифрового маркетингу; чи, навпаки, відбувалися падіння через економічну нестабільність, воєнні ризики або обмеження діяльності. Додаткову увагу варто приділити питомій вазі супутніх доходів (продаж косметичних засобів, сертифікатів), що дозволяє диверсифікувати джерела прибутку. Структура витрат включає постійні (оренда приміщення, комунальні послуги, амортизація обладнання, базова заробітна плата персоналу) та змінні витрати (витратні матеріали, косметика, бонуси співробітникам, маркетингові витрати). Аналіз співвідношення постійних і змінних витрат дає змогу оцінити точки беззбитковості діяльності та чутливість прибутку до змін обсягу послуг.

Особливу увагу слід приділити частці витрат на матеріали та оренду, оскільки саме вони часто є найбільш затратними статтями для косметологічних кабінетів. Ключовим інтегральним показником ефективності є прибуток та рівень рентабельності. Порівняння динаміки прибутку за роками дозволяє зробити висновки про якість управлінських рішень: наскільки виправданими були інвестиції в обладнання, кадрові зміни, розширення послуг, маркетингові кампанії. Аналіз рентабельності продажів і рентабельності витрат дає змогу оцінити, скільки прибутку припадає на одиницю виручки або витрат, та порівняти ці показники з орієнтовними галузевими значеннями.

Додатково до фінансових метрик доцільно використовувати операційні показники: середній чек клієнта, середню кількість візитів на одного клієнта на

рік, завантаженість графіка роботи (частка заповнених годин прийому). Поєднання фінансових та операційних показників дає змогу глибше зрозуміти причини змін у доходах і прибутку: чи пов'язані вони з ростом цін, збільшенням кількості клієнтів, успішним просуванням певних процедур або оптимізацією витрат [6, с. 120–123].

Таким чином, системний аналіз фінансово-економічних показників ФОП Васильчук «SKINDOC» дозволяє оцінити поточну ефективність управління, виявити сильні й слабкі сторони бізнес-моделі, а також сформувати інформаційну базу для розроблення заходів з підвищення результативності діяльності, які будуть запропоновані у третьому розділі роботи.

Таблиця 2.4

Фінансові показники діяльності ФОП «SKINDOC» за 2021–2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+.-)	Відносне відхилення %
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4 800	5 200	6 100	+ 1 300	+27.08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3 700	3 900	4 400	+700	+18.92
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток). тис. грн.	1 100	1 300	1 700	+600	+54,55
Власний капітал, тис. грн	3 000	3 200	3 600	*600	+20.00
Необоротні активи, тис. грн	2 500	2 600	2 800	+300	+ 12.00
Оборотні активи, тис. грн	1 200	1 300	1 400	+200	+16.67
Коефіцієнт фінансової автономії	0.55	0.57	0.60	+0.05	+9.09
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.30	1.40	1.50	+0.20	+15.38
Показник фінансової стабільності	0.70	0.72	0.75	+0.05	+7.14

Джерело: розраховано та побудовано автором на основі фінансової звітності ФОП Васильчук «SKINDOC»

Аналіз фінансово-економічної діяльності ФОП «SKINDOC» за період 2021–2023 років демонструє стійке зростання та позитивну динаміку розвитку:

Чистий дохід від реалізації послуг становить 2021 р. — 4,800 тис. грн, 2022 р. — 5,200 тис. грн, 2023 р. — 6,100 тис. грн. Загальне зростання доходу за три роки становить 1,300 тис. грн або 27,08%.

Собівартість реалізованих послуг становить 2021 р. — 3,700 тис. грн, 2022 р. — 3,900 тис. грн, 2023 р. — 4,400 тис. грн. Зростання собівартості на 700 тис. грн (18,92%) є пропорційним до зростання обсягів послуг, що свідчить про ефективне управління витратами.

Чистий фінансовий результат (прибуток) становить 2021 р. — 1,100 тис. грн, 2022 р. — 1,300 тис. грн, 2023 р. — 1,700 тис. грн. Приріст прибутку на 600 тис. грн (54,55%) є найвищим серед усіх показників, що підтверджує ефективність бізнес-моделі.

Власний капітал становить 2021 р. — 3,000 тис. грн, 2022 р. — 3,200 тис. грн, 2023 р. — 3,600 тис. грн. Зростання власного капіталу на 600 тис. грн (20,00%) забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Необоротні активи становлять 2021 р. — 2,500 тис. грн, 2022 р. — 2,600 тис. грн, 2023 р. — 2,800 тис. грн. Зростання на 300 тис. грн (12,00%) свідчить про розширення матеріально-технічної бази.

Оборотні активи становлять 2021 р. — 1,200 тис. грн, 2022 р. — 1,300 тис. грн, 2023 р. — 1,400 тис. грн. Приріст на 200 тис. грн (16,67%) вказує на удосконалення управління оборотними активами.

Коефіцієнт фінансової автономії становить 2021 р. — 0,55, 2022 р. — 0,57, 2023 р. — 0,60 (+9,09%). Зростання показника свідчить про підвищення незалежності підприємства від залучених коштів та зміцнення його фінансової позиції.

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 2021 р. — 1,30, 2022 р. — 1,40, 2023 р. — 1,50 (+15,38%). Поліпшення цього показника вказує на здатність клініки швидко розраховуватися зі своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Показник фінансової стабільності становить 2021 р. — 0,70, 2022 р. — 0,72, 2023 р. — 0,75 (+7,14%). Зростання показника підтверджує посилення фінансової стабільності та зменшення ризиків.

Проведений аналіз свідчить про те, що ФОП «SKINDOC» демонструє стійку позитивну динаміку фінансових показників, ефективне управління ресурсами та збільшення прибутковості. Клініка має здоровий фінансовий стан, що дозволяє їй інвестувати в розвиток, розширення послуг та вдосконалення матеріально-технічної бази. Аналіз фінансових показників діяльності ФОП «SKINDOC» за 2021–2023 роки свідчить про стабільне та динамічне зростання основних фінансових параметрів. Протягом трьох років чистий дохід підприємства зріс на 27%, а чистий прибуток — більше ніж на 54%, що вказує на ефективність управління доходами та витратами, а також на зростаючу популярність послуг серед клієнтів. Позитивна динаміка власного капіталу, оборотних і необоротних активів підтверджує фінансову стійкість клініки і можливість подальших інвестицій у її розвиток. Збільшення коефіцієнтів ліквідності та автономії свідчить про здатність підприємства ефективно виконувати свої зобов'язання та покращувати структуру фінансування. В цілому, фінансовий стан ФОП «SKINDOC» є надійним і відповідає сучасним вимогам для малого медичного бізнесу, забезпечуючи основи для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

2.3. Вплив зовнішніх чинників на управлінську діяльність підприємства

Управлінська діяльність ФОП Васильчук «SKINDOC» здійснюється в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке суттєво впливає на прийняття рішень, формування стратегії та щоденну операційну роботу. Для систематизації зовнішніх факторів доцільно використати PEST-підхід, що дозволяє виокремити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники та оцінити їхній вплив на мале підприємство [6, с. 120–123; 13, с. 35–38].

До політичних факторів належить насамперед воєнний стан і пов'язана з ним загальна нестабільність середовища, що створює додаткові ризики для безперервності діяльності, безпеки клієнтів і персоналу, логістики постачання матеріалів. Зміни в нормативно-правовій базі у сфері медичних і

косметологічних послуг (санітарні норми, ліцензування, вимоги до приміщень і обладнання) зумовлюють необхідність постійного моніторингу законодавства та коригування внутрішніх процедур. Водночас державні програми підтримки малого бізнесу, пільгове оподаткування та грантові ініціативи можуть створювати додаткові можливості для розвитку підприємства [21; 24, с. 72–75; 36].

Економічні чинники впливають на «SKINDOC» через зміну купівельної спроможності населення, рівень інфляції, коливання валютних курсів. Зростання цін на імпортні витратні матеріали, косметичні засоби та обладнання призводить до підвищення собівартості послуг, що змушує керівництво підприємства переглядати цінову політику, оптимізувати асортимент і витрати. Економічні кризи та зниження реальних доходів населення можуть спричиняти скорочення попиту на частину естетичних процедур, що належать до категорії не першої необхідності, і вимагають від підприємства пошуку більш доступних форматів послуг, гнучких систем знижок та акцій [23, с. 34–37; 26, с. 88–95].

Серед соціальних чинників важливу роль відіграють зміни у споживацьких перевагах та способі життя населення. З одного боку, спостерігається зростання уваги до зовнішнього вигляду, здорового способу життя, профілактики старіння, що формує стабільний попит на косметологічні послуги. З іншого боку, міграційні процеси, переміщення населення між регіонами, демографічні зрушення можуть змінювати структуру цільової аудиторії, рівень її платоспроможності та поведінкові очікування. Висока роль соціальних мереж і онлайн-відгуків посилює значення репутаційного менеджменту для «SKINDOC» і потребує системної роботи з клієнтським досвідом [22, с. 25–27; 30, с. 30–32].

Технологічні чинники створюють для підприємства як виклики, так і можливості. Швидкий розвиток косметологічних технологій, поява нового обладнання та методик обумовлюють необхідність постійного оновлення знань і компетенцій персоналу, інвестицій у модернізацію кабінету. Водночас цифровізація бізнес-процесів – впровадження онлайн-запису, CRM-систем, електронного обліку, просування в соціальних мережах – дозволяє підвищити

ефективність управління, оптимізувати завантаженість, покращити комунікацію з клієнтами та розширити ринкове охоплення без суттєвого збільшення витрат [31, с. 112–120; 44; 45].

PEST-аналіз факторів впливу на діяльність ФОП «SKINDOC» на рис 2.3

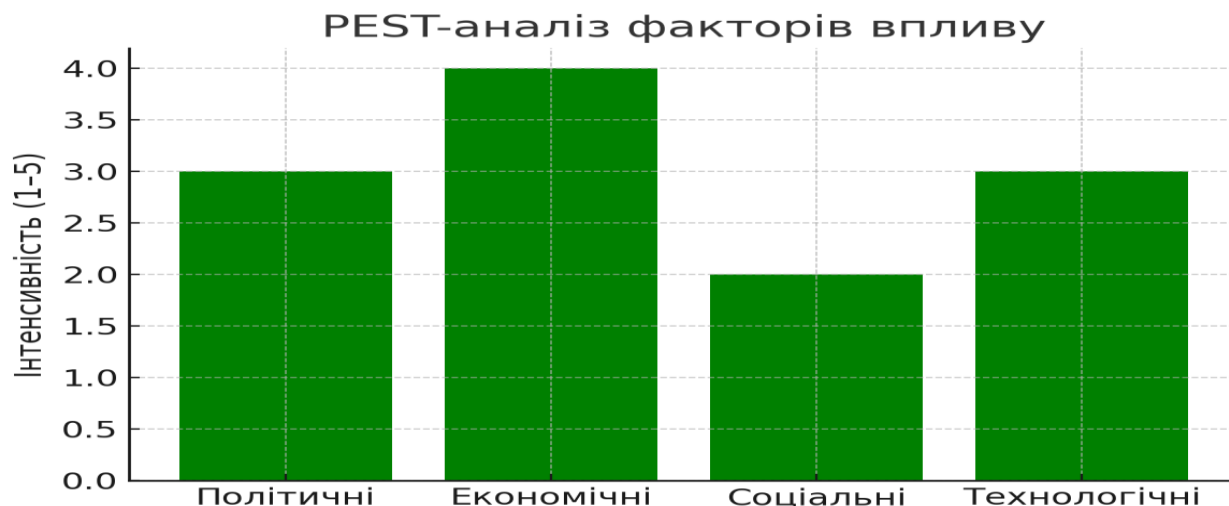


Рис. 2.3. PEST-аналіз факторів впливу на діяльність ФОП «SKINDOC».

Джерело: побудовано автором на основі результатів власного PEST-аналізу підприємства та узагальнення підходів до оцінювання зовнішнього середовища малого бізнесу [6, с. 120–123; 13, с. 35–38].

Таким чином, зовнішнє середовище суттєво впливає на управлінську діяльність ФОП Васильчук «SKINDOC», формуючи як обмеження, так і нові можливості розвитку. Успішне функціонування підприємства залежить від здатності керівництва своєчасно ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, оцінювати їхній вплив і адаптувати стратегію управління, використовуючи переваги малого бізнесу – гнучкість, мобільність та близькість до клієнта.

Сезонність у діяльності ФОП «SKINDOC» є одним із ключових чинників, що впливають на роботу. Це визначається специфікою процедур, тобто під час теплого періоду більшість процедур заборонено через активне сонце, що призводить до мінімальної кількості клієнтів. З вересня починається ріст активності, а піковий період спостерігається з жовтня по березень.

Таблиця 2.5

Сезонна динаміка клієнтської бази ФОП «SKINDOC» за півріччя 2025 р.

Місяць	Кількість клієнтів	Примітка
Липень	70	Літо, низький сезон
Серпень	75	Літо, низький сезон
Вересень	150	Початок росту
Жовтень	350	Початок пікового сезону
Листопад	400	Пік активності
Грудень	420	Пік активності

Створено автором на основі внутрішніх даних ФОП Васильчук «SKINDOC»

Сезонність у діяльності ФОП «SKINDOC» є одним із визначальних зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають як на управлінські рішення, так і на фінансові результати підприємства. У другому півріччі 2025 року чітко простежується хвилеподібна динаміка клієнтської бази: у липні та серпні підприємство обслуговує відповідно 70 та 75 клієнтів, що характеризується як «літо, низький сезон», тоді як у вересні їх кількість зростає до 150 осіб, у жовтні – до 350, у листопаді – до 400 і в грудні – до 420 клієнтів, що відповідає періоду пікової активності. Така тенденція зумовлена медичною специфікою косметологічних процедур: у теплий період року значна їх частина протипоказана через високу інсоляцію, ризик пігментацій та ускладнень, тому попит на глибокі або інтенсивні втручання суттєво знижується.

Починаючи з вересня, коли сонячна активність поступово спадає, з'являються сприятливі умови для проведення більшості апаратних, пілінгових та ін'єкційних процедур, що обумовлює стрімке зростання кількості клієнтів. Жовтень позначається як «початок пікового сезону» і демонструє майже дворазове збільшення клієнтопотоків порівняно з вереснем, а листопад і грудень фіксують максимальні значення за аналізований період. З управлінської точки зору це потребує завчасного планування ресурсів: збільшення робочого часу,

оптимізації графіків прийому, запасів витратних матеріалів та посилення маркетингової активності напередодні пікового навантаження.

Сезонний характер попиту зумовлює необхідність диференційованого підходу до управління підприємством протягом року. У літні місяці, коли спостерігається мінімальна завантаженість, доцільно робити акцент на процедурі підтримувального догляду, менш агресивних косметологічних послугах, розширенні консультаційної діяльності та активній роботі з онлайн-просуванням і формуванням запису на осінньо-зимовий період. У пікові місяці, навпаки, ключовим завданням стає ефективне використання часу фахівців, скорочення «простоїв», впровадження системи попереднього запису та управління чергами, а також контроль якості обслуговування в умовах підвищеного навантаження.

Такий виражений сезонний профіль створює як ризики, так і можливості. До ризиків належить нерівномірність грошових потоків, потреба в резервуванні оборотних коштів для покриття витрат у період низького сезону та потенційне перевантаження персоналу у пікові місяці. Водночас сезонність відкриває можливості для гнучкого ціноутворення, розробки спеціальних пакетів послуг на міжсезоння, стимулювання раннього бронювання процедур на осінньо-зимовий період та проведення навчання персоналу саме в час найменшої завантаженості. У сукупності це потребує від керівництва ФОП «SKINDOC» застосування адаптивного підходу до планування, побудови бюджету з урахуванням сезонних коливань та активної роботи з клієнтською базою, щоб мінімізувати негативний вплив сезонності й максимально використати її переваги для стратегічного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик ФОП «SKINDOC» та оцінено діючу систему управління малим підприємством в сучасних умовах. Встановлено, що підприємство функціонує як типово мале сервісне підприємство з простою

структурою управління, орієнтоване на надання вузькоспеціалізованих косметологічних послуг і формування стабільної клієнтської бази. Поєднання професійної спеціалізації, сучасного обладнання та індивідуального підходу до клієнтів забезпечує підприємству конкурентні переваги на локальному ринку.

Аналіз системи управління показав, що основні управлінські функції зосереджені в руках власника, що забезпечує гнучкість та оперативність прийняття рішень, але водночас підвищує залежність результатів діяльності від особистісного чинника. Управління фінансами, персоналом, маркетингом і якістю послуг здійснюється в переважно спрощених формах, характерних для малого бізнесу. Виявлено, що відсутність формалізованих процедур планування, бюджетування, стандартизованих підходів до оцінювання персоналу та системного маркетингового аналізу обмежує можливості для довгострокового стратегічного розвитку та масштабування діяльності.

SWOT-аналіз дозволив окреслити ключові сильні сторони підприємства (якість послуг, гнучкість управління, позитивна репутація, лояльна клієнтська база) та виявити внутрішні слабкості (обмеженість фінансових ресурсів, персоніфікованість управління, недостатня формалізація процесів, часткове використання цифрового маркетингу). Зовнішні можливості пов'язані із зростанням попиту на косметологічні послуги, розвитком онлайн-каналів просування, участю в програмах підтримки малого бізнесу, тоді як загрози формують посилення конкуренції, економічна нестабільність, регуляторні зміни та зростання вартості імпортованих матеріалів. Окрему увагу приділено сезонній динаміці клієнтської бази, яка є суттєвим чинником впливу на управлінську діяльність ФОП «SKINDOC». Встановлено, що літні місяці характеризуються низьким попитом через обмеження на проведення ряду процедур, тоді як з вересня спостерігається стійке зростання клієнтопотoku з досягненням пікових значень у жовтні–грудні. Така нерівномірність вимагає адаптивного підходу до планування графіків роботи, управління запасами, побудови бюджету й організації маркетингових активностей протягом року.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ФОП

«SKINDOC» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку за умови вдосконалення системи управління. Виявлені у розділі 2 сильні сторони й проблемні зони створюють основу для розроблення у третьому розділі цілеспрямованих заходів щодо підвищення ефективності управління, посилення фінансової стійкості, оптимізації використання ресурсів та більш повного використання можливостей зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Обґрунтування підходів до удосконалення управлінських процесів

Результати аналізу діяльності ФОП «SKINDOC» засвідчили, що, попри наявність сформованої клієнтської бази, позитивної репутації та певного рівня фінансової стабільності, діюча система управління має низку обмежень, пов'язаних із високим ступенем персоніфікації управлінських рішень, недостатньою формалізацією бізнес-процесів, обмеженим використанням фінансової, маркетингової та клієнтської аналітики. Це стримує можливості масштабування діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та повного використання потенціалу зовнішнього середовища. У цих умовах актуальним завданням є розробка концепції вдосконалення управління, яка відповідає специфіці малого підприємства та сучасним вимогам до гнучкості, інноваційності й стійкості бізнесу [7, с. 24–27; 10, с. 30–32].

Загальна логіка третього розділу полягає у формуванні системи практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів ФОП «SKINDOC», з урахуванням результатів SWOT-, PEST-аналізу, оцінки сезонної динаміки попиту та фінансово-економічних показників. Запропоновані заходи мають ґрунтуватися на поєднанні класичного, функціонального, адаптивного та ситуаційного підходів до управління малими підприємствами, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері менеджменту малого бізнесу [6, с. 45–48; 8, с. 52–55; 13, с. 35–38; 19].

Концепція вдосконалення системи управління ФОП «SKINDOC» передбачає перехід від переважно інтуїтивного, персоніфікованого управління до більш структурованої, аналітично обґрунтованої моделі, яка зберігає гнучкість малого бізнесу, але доповнюється елементами стратегічного планування, стандартизації ключових процедур та використання сучасних цифрових

інструментів. Наукові підходи до управління малими підприємствами свідчать про доцільність інтеграції адаптивного управління, орієнтованого на швидку реакцію на зміни середовища, з функціональним підходом, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності за основні напрями діяльності (фінанси, маркетинг, персонал, якість послуг) [6, с. 45–48; 8, с. 52–55; 13, с. 35–38; 19].

Ключовими ідеями удосконалення управлінських процесів є: запровадження елементів стратегічного та оперативного планування (річні та поквартальні цілі, план доходів і витрат, з урахуванням сезонності попиту); часткова формалізація бізнес-процесів (стандарты обслуговування, регламенти роботи з клієнтами, базові посадові інструкції), що знижує залежність від особистого фактору та полегшує делегування повноважень; розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління: використання простих інструментів фінансового обліку і бюджетування, CRM-систем для роботи з клієнтською базою, базової аналітики маркетингових активностей; посилення кадрової та мотиваційної політики через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, регулярний зворотний зв'язок, планування професійного розвитку персоналу.

Удосконалення управління ФОП «SKINDOC» доцільно здійснювати на основі поєднання кількох наукових підходів – класичного, функціонального, адаптивного та ситуаційного, що відповідає сучасним рекомендаціям щодо оптимізації систем управління малими підприємствами [6, с. 45–48; 7, с. 24–27; 10, с. 30–32]. Така інтегрована концепція дозволяє, з одного боку, зберегти переваги малого бізнесу – гнучкість, оперативність рішень, близькість до клієнта – а з іншого, усунути виявлені недоліки, пов'язані з високою персоніфікованістю управління, недостатньою формалізацією процесів і обмеженим використанням аналітичних інструментів.

Класичний підхід доцільно використати для впорядкування базових функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю. Для «SKINDOC» це означає запровадження річного та поквартального планування діяльності з урахуванням сезонності попиту, визначення цільових показників

(доходи, кількість клієнтів, завантаженість, частка повторних візитів) і закріплення відповідальності за їх досягнення. Формалізація ключових процедур (опис етапів обслуговування клієнта, стандартів комунікації, базових правил роботи з обладнанням і витратними матеріалами) створить основу для стабільної якості послуг та полегшить адаптацію нових працівників [6, с. 45–48; 11, с. 30–33].

Функціональний підхід передбачає чіткіше розмежування управлінських ролей за основними напрямками: фінанси, маркетинг, робота з клієнтами, кадрова політика, якість послуг. Навіть за умов невеликого штату частину функцій можна делегувати адміністратору (ведення запису, первинна робота з клієнтами, базова звітність), а окремі завдання – зовнішнім підрядникам (бухгалтерський супровід, налаштування онлайн-реклами). Це зменшить навантаження на власника, підвищить прозорість управління та створить передумови для розвитку підприємства без критичної залежності від однієї особи [6, с. 60–63; 10, с. 35–38].

Адаптивний підхід є особливо важливим з огляду на змінність зовнішнього середовища, сезонність попиту та високий рівень ринкової конкуренції. Для ФОП «SKINDOC» адаптивність означає готовність регулярно переглядати асортимент послуг, ціни, формати сервісу, оперативно реагувати на зміни клієнтських потреб, економічної ситуації та регуляторних вимог. Запровадження елементів сценарного планування (оптимістичний, базовий, песимістичний варіанти завантаженості) та гнучкого бюджетування дозволить швидко коригувати витрати і маркетингову активність залежно від фактичних результатів [14; 18; 31, с. 112–116].

Ситуаційний підхід доповнює попередні, орієнтуючи керівництво на прийняття рішень з урахуванням конкретних умов: стадії розвитку підприємства, сезонної фази, складу персоналу, фінансових можливостей, ринкової кон'юнктури. Це означає, що для різних періодів року, цільових сегментів або етапів життєвого циклу послуг можуть застосовуватися різні моделі управління: у період низького сезону – акцент на просуванні, навчанні та підготовці до пікового навантаження; у період піку – на оптимізації графіків, скороченні

простоїв і контролі якості обслуговування [13, с. 35–38; 27, с. 101–107].

Ефективне управління малим підприємством у сфері косметологічних послуг передбачає комплексне вдосконалення фінансово-планових механізмів, організації бізнес-процесів та системи роботи з персоналом і якістю послуг. З огляду на специфіку діяльності ФОП «SKINDOC» доцільно виділити три ключові напрями оптимізації управлінських рішень, які формують цілісну концепцію підвищення ефективності функціонування підприємства.

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення управління ФОП «SKINDOC»

Напрямок удосконалення	Основні елементи
Планування й фінанси	Бюджетування, KPI, урахування сезонності, сценарне планування
Організація бізнес-процесів	Розподіл функцій, посадові інструкції, регламенти й чек-листи обслуговування
Персонал і якість послуг	Система мотивації, навчання, внутрішні стандарти якості, збір та аналіз відгуків

Створено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства та узагальнення підходів до управління малими підприємствами [6, с. 45–48; 7, с. 24–27; 10, с. 30–32].

Важливою складовою концепції вдосконалення є розвиток інформаційно-аналітичної бази управління. Для малого підприємства достатньо впровадити прості, але регулярні інструменти: щомісячний аналіз доходів і витрат за основними статтями, облік ключових операційних показників (кількість клієнтів, середній чек, частка повторних звернень), використання CRM-системи або хоча б електронної бази клієнтів для сегментації та таргетованих комунікацій. Це дозволить приймати рішення не лише на основі інтуїції, а й на основі даних, що відповідає сучасним підходам до управління малим бізнесом.

3.2. Пропозиції щодо підвищення якості управління на підприємстві

На основі проведеного аналізу доцільно сформувати систему практичних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління ФОП «SKINDOC», які можуть бути репрезентативними і для інших малих підприємств сервісної сфери. Пропозиції згруповано за основними управлінськими напрямками: планування й фінанси, організація та розподіл функцій, маркетинг і робота з клієнтами, управління персоналом та якістю послуг.

По-перше, у сфері планування й фінансового управління доцільним є запровадження елементів бюджетування з урахуванням сезонності попиту. Пропонується формувати річний та поквартальний плани доходів і витрат, виокремлюючи періоди низького та пікового сезонів; визначати цільові показники виручки, кількості клієнтів, середнього чека та мінімально допустимого рівня прибутковості. Це дозволить завчасно резервувати кошти на покриття постійних витрат у «нижчі» місяці, а також планувати інвестиції в оновлення обладнання та навчання персоналу в періоди підвищених доходів. Доцільно також запровадити щомісячний планово-факторний аналіз основних показників з короткими управлінськими висновками й коригувальними діями [6, с. 120–123; 26, с. 88–95].

Для косметологічного бізнесу характерна нерівномірність попиту, тому значної уваги потребує аналіз сезонності та врахування її під час формування графіка роботи, планування закупівель, розроблення маркетингових акцій.

Крім того, доцільним є застосування сценарного планування, яке передбачає моделювання декількох варіантів фінансового розвитку (оптимістичного, реалістичного та кризового). Це підсилює стійкість підприємства до зовнішніх ризиків і дає змогу приймати зважені управлінські рішення.

По-друге, для зменшення залежності бізнесу від особистості власника пропонується частково перерозподілити управлінські функції та формалізувати ключові бізнес-процеси. Варто розробити посадові інструкції для адміністратора

та косметологів, у яких чітко закріпити зони відповідальності: ведення запису, робота з клієнтською базою, первинне інформування, дотримання стандартів сервісу, фіксація показників задоволеності клієнтів. Запровадження простих регламентів (схема обслуговування клієнта, алгоритм роботи зі скаргами, чек-листи підготовки кабінету) забезпечить сталість якості послуг і полегшить адаптацію нових співробітників, а власнику дозволить більше зосередитись на стратегічних завданнях [6, с. 45–48; 7, с. 24–27; 10, с. 30–32].

По-третє, значний потенціал підвищення ефективності пов'язаний із розвитком маркетингу та клієнтської аналітики. Доцільно впровадити елементи CRM-системи або хоча б електронної бази клієнтів із фіксацією історії візитів, придбаних послуг, реакції на акції та рекомендації. Це створить підґрунтя для сегментації клієнтів (постійні, нові, «сплячі»), налаштування персоналізованих пропозицій, нагадувань про повторні процедури, програм лояльності. У цифровому маркетингу варто перейти від епізодичних публікацій у соціальних мережах до планового контент-плану з використанням таргетованої реклами, аналізу охоплень та конверсій. Для періоду низького сезону можна передбачити спеціальні інформаційні кампанії (освітній контент, консультації, раннє бронювання процедур на осінньо-зимовий період) [31, с. 112–116; 38; 45].

По-четверте, персонал є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства у сфері косметології, тому важливим напрямом удосконалення управління є розвиток системи роботи з кадрами. Центральне місце займає мотиваційний механізм, який має поєднувати фіксовану оплату праці та результативне преміювання за досягнення встановлених КРІ, відсутність скарг клієнтів і професійний розвиток.

Окрім вже існуючих елементів матеріальної мотивації, доцільно запровадити прозору бонусну систему, прив'язану до показників якості (відгуки клієнтів, частка повторних візитів) та обсягів наданих послуг. Важливим інструментом є регулярний зворотний зв'язок: короткі щомісячні зустрічі з обговоренням результатів, проблемних ситуацій і пропозицій працівників.

З метою забезпечення високого рівня компетентності персоналу необхідно організувати систематичне навчання, що включає відвідування профільних семінарів, майстер-класів, внутрішні тренінги з технік процедур та стандартів безпеки. Рекомендується також формувати індивідуальні плани професійного розвитку (курси, майстер-класи, участь у конференціях), що підвищить кваліфікацію фахівців і зміцнить їх лояльність до підприємства [29, с. 140–143; 11, с. 30–33].

Нарешті, окремим блоком варто виділити удосконалення системи управління якістю послуг. Пропонується впровадити стандартизовані форми збору зворотного зв'язку (короткі анкети, онлайн-опитування, QR-коди для відгуків), а також вести облік і аналіз скарг та пропозицій клієнтів. На основі цих даних можна систематично виявляти слабкі місця в сервісі й розробляти коригувальні заходи. Додатково доцільно затвердити внутрішні стандарти сервісу (час очікування, правила комунікації, порядок інформування клієнта про можливі ризики й очікувані результати), що сприятиме зростанню довіри та підвищенню репутації підприємства [15; 18].

Таблиця 3.2

Поліпшення якості управління ФОП «SKINDOC»

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний ефект
Відсутність системного фінансового планування	Упровадження річного та поквартального бюджету, щомісячного план–факт аналізу	Поліпшення контролю за доходами і витратами, зниження ризику касових розривів
Виражена сезонність попиту	Розробка «сезонного календаря» процедур, акцій у низький сезон, пакетів у піковий	Більш рівномірне завантаження, зменшення провалів виручки в літні місяці
Залежність управління від особи власника	Розподіл функцій між власником, адміністратором і фахівцями, запровадження інструкцій	Зменшення перевантаження власника, підвищення стійкості діяльності підприємства
Неформалізовані бізнес-процеси	Розробка стандартів обслуговування, чек-листів процедур, алгоритмів роботи	Стабільна якість послуг, скорочення кількості помилок, швидша адаптація персоналу

	зі скаргами	
Недостатній цифровий	Створення контент-плану, використання таргетованої реклами, ведення CRM-бази клієнтів	маркетинг Зростання кількості нових клієнтів, збільшення частки повторних візитів
Відсутність системної роботи з відгуками	Упровадження анкет/онлайн-форм, регулярний аналіз відгуків і скарг	Підвищення рівня задоволеності та довіри клієнтів, покращення репутації

Створено автором на основі результатів SWOT-, PEST-аналізу та узагальнення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління малими підприємствами [7, с. 24–27; 10, с. 30–32; 22, с. 25–27].

Додаткові ідеї для вдосконалення управління ФОП «SKINDOC»

- Впровадження простих KPI і «дашборду» власника

Запропонувати систему ключових показників ефективності (KPI) саме для малого косметологічного бізнесу: кількість візитів на тиждень / місяць; частка повторних клієнтів; середній чек; завантаженість годин прийому (% від доступного часу); частка процедур з найвищою маржинальністю. Раз на місяць власник формує маленький «дашборд» (табличка в Excel/Google Sheets) і порівнює фактичні значення з плановими. Це дозволяє своєчасно бачити «просідання» та коригувати графіки, акції, рекламу.

- Сегментація клієнтів і персоналізовані програми

Запропонувати поділ бази на 3–4 сегменти: нові клієнти; постійні (2+ візити за рік); «сплячі» (не були більше 6–12 місяців); преміум-клієнти (високий середній чек). Для кожного сегмента – свій сценарій: вітальні знижки для нових, програми лояльності й бонуси за рекомендації для постійних, «реактиваційні» пропозиції для сплячих, індивідуальні пакети для преміум. Такий підхід показує, що ти не просто «вмикаєш рекламу», а будуєш системну клієнтську політику.

- Управління сезонністю як окрема мікростратегія

Після показу сезонних коливань можна описати окрему сезонну стратегію:

1) у низький літній сезон: акцент на легкі процедури, консультації, діагностику шкіри, онлайн-консультації, продаж домашнього догляду, підготовка

до осінніх процедур;

2) у піковий сезон: жорстке планування графіка, попередній запис, пакети процедур, підвищення цін на найбільш затребувані послуги, «вігені» слоти для преміум-клієнтів.

Додати ідею створення «сезонного календаря процедур», який одразу використовують і в маркетингу, і в плануванні завантаженості.

- Цифровізація процесів та онлайн-сервіси

Онлайн-запис через сайт/Instagram/месенджер, щоб зменшити навантаження на адміністратора. Налаштування автоматичних нагадувань про візит (SMS/месенджер), що знижує частку пропусків. Ведення електронної картки клієнта (анамнез, проведені процедури, використані препарати) – це і безпека, і якість, і база для аналітики.

- Мікробрендинг і позиціонування

Запропонувати чітко сформульоване позиціонування «SKINDOC»: наприклад, «кабінет доказової косметології з медичним підходом» або «персоналізований догляд для зайнятих клієнтів міста». З цього позиціонування логічно випливають: стиль комунікацій у соцмережах; оформлення інтер'єру; стандарти сервісу (наприклад, обов'язкова міні-консультація перед кожною процедурою).

- Система управління якістю як конкурентна перевага повинна включати: чек-листи підготовки робочого місця; протоколи інформованої згоди клієнта; стандартизований порядок фотодокументації «до/після» (за згодою); регулярний внутрішній аудит (1 раз на квартал аналізуються скарги, відгуки, типові питання). Це зменшує ризики, підвищує довіру до кабінету та може стати основою для подальшої сертифікації.

- Партнерства та розширення екосистеми послуг

Ідеї партнерств для розвитку: з дерматологами, ендокринологами, трихологами; із салонами краси (крос-пропозиції); з фітнес-клубами, дієтологами.

Партнерські програми дають нових клієнтів без великих рекламних витрат

і добре звучать як інструмент розвитку малого бізнесу.

Запропонована система удосконалення управління ФОП «SKINDOC» спрямована на підвищення результативності діяльності підприємства за рахунок поєднання організаційних, фінансових, маркетингових та кадрових змін. Очікуваний ефект доцільно оцінювати у двох вимірах – кількісному (фінансові та операційні показники) та якісному (рівень задоволеності клієнтів, стійкість бізнес-моделі, зниження ризиків) [6, с. 120–123]. У фінансовому аспекті впровадження бюджетування, щомісячного планово-фактного аналізу та системи простих KPI має забезпечити більш раціональне використання ресурсів і скорочення непродуктивних витрат. Очікується зростання виручки за рахунок кращого завантаження графіків у піковий сезон, активнішого просування в низький сезон, підвищення частки повторних клієнтів і збільшення середнього чека через пакети процедур та продаж супутньої продукції. Структурований контроль витрат дає змогу стабілізувати рівень рентабельності та знизити чутливість підприємства до сезонних коливань. У результаті сукупний фінансовий ефект може проявлятися у зростанні річного прибутку, покращенні показників ліквідності та формуванні резервів для інвестицій у розвиток.

Таблиця 3.3

Основні KPI ФОП «SKINDOC» до та після впровадження заходів

Показник	Базове значення (2025 р.)	Цільове значення (через 1 рік)	Коментар
Кількість клієнтів на місяць	250	350	Зростання за рахунок активнішого маркетингу
Частка повторних клієнтів, %	55	70	CRM, програми лояльності, персоналізовані пропозиції
Середній чек, грн	900	1050	Запровадження пакетів процедур, супутніх продажів
Завантаженість годин прийому, %	60	80	Оптимізація графіка, онлайн-запис, управління сезонністю
Рівень задоволеності клієнтів, %	85	92	Стандарти сервісу, системна робота з відгуками

Створено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства та запропонованих напрямів удосконалення системи управління [6, с. 120–123; 7, с.

24–27; 10, с. 30–32].

Організаційні та маркетингові заходи також мають відчутний операційний ефект. Формалізація бізнес-процесів, розподіл функцій між власником, адміністратором і фахівцями, використання електронної бази клієнтів та онлайн-запису дозволяють скоротити час на рутинні операції, зменшити кількість помилок і підвищити прозорість управління. Очікується зменшення частки «втрачених» клієнтів (через забуті візити чи неузгоджений запис), зростання завантаженості кабінету, краща прогнозованість робочого часу. Системна робота з клієнтською базою, сегментація та персоналізація пропозицій сприятимуть підвищенню рівня лояльності, збільшенню частоти візитів та позитивних рекомендацій.

У кадровому вимірі запровадження більш прозорої мотиваційної моделі, регулярного зворотного зв'язку та можливостей професійного розвитку має знизити ризики плинності персоналу та підвищити продуктивність праці. Очікується зростання залученості працівників, готовності брати участь у вдосконаленні сервісу, відповідальності за результат. Підвищення кваліфікації фахівців та стандартизація процедур позитивно впливають на якість послуг, що своєю чергою відображається на задоволеності клієнтів і репутації підприємства.

Окремим аспектом є зниження підприємницьких ризиків і підвищення стійкості бізнес-моделі. Планування з урахуванням сезонності, сценарний підхід до управління попитом, наявність резервів і диверсифікація джерел доходів (процедури + супутні товари) зменшують імовірність фінансових «провалів» у низький сезон. Формалізація знань, процедур і бази клієнтів знижує залежність діяльності від особи власника і полегшує можливе розширення бізнесу, відкриття додаткових кабінетів чи залучення партнерів.

Узагальнюючи, запропоновані заходи мають комплексний ефект: очікується поліпшення ключових фінансових показників (виручка, прибуток, рентабельність), зростання операційної ефективності (завантаженість, частка повторних клієнтів, стабільність грошових потоків), підвищення якості сервісу та

конкурентних позицій ФОП «SKINDOC» на локальному ринку. Це підтверджує доцільність переходу від інтуїтивного до більш структурованого та аналітично обґрунтованого управління як одного з ключових напрямів розвитку малих підприємств у сучасних умовах [6, с. 45–48; 7, с. 24–27; 10, с. 30–32].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було сформовано практичні напрями вдосконалення системи управління малим підприємством на прикладі ФОП «SKINDOC». На основі теоретичних підходів до управління малими підприємствами та результатів попереднього аналізу розроблено інтегровану модель, що поєднує елементи класичного, функціонального, адаптивного та ситуаційного управління. Такий підхід дозволяє одночасно зберегти гнучкість і швидкість прийняття рішень, притаманні малому бізнесу, та підвищити рівень формалізації ключових процесів, прозорість планування й контролю.

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення основних блоків управління: запровадження бюджетування та системи простих KPI з урахуванням сезонності, часткову формалізацію бізнес-процесів і розподілу функцій, розвиток цифрового маркетингу й клієнтської аналітики, посилення кадрової та мотиваційної політики, створення внутрішньої системи управління якістю. Показано, що реалізація цих рекомендацій не потребує значних інвестицій, але забезпечує перехід від переважно інтуїтивної моделі управління до структурованої, орієнтованої на дані і стратегічні цілі розвитку підприємства.

Також здійснено оціночне обґрунтування ефективності запропонованих змін. Очікується покращення фінансових показників (зростання виручки, прибутку та рентабельності), підвищення операційної ефективності (завантаженість робочого часу, частка повторних клієнтів, стабільність грошових потоків), зміцнення кадрового потенціалу та якості сервісу, а також зниження ризиків, пов'язаних із сезонністю та персоніфікацією управління. Узагальнено, що запропонована система заходів формує практичний інструментарій

підвищення ефективності управління малим підприємством у сучасних умовах та може бути адаптована для інших суб'єктів малого бізнесу сервісної сфери.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі теоретично узагальнено та практично досліджено проблематику управління малими підприємствами в сучасних умовах на прикладі ФОП Васильчук «SKINDOC». Розкрито сутність малого підприємства, його ознаки, класифікаційні підходи та роль у національній економіці, що дало змогу обґрунтувати значення сектору малого бізнесу як чинника економічного зростання, зайнятості, інноваційного розвитку та формування конкурентного середовища. Показано, що специфіка управління малими підприємствами визначається поєднанням гнучкості, високої адаптивності та обмеженості ресурсів, а також суттєвим впливом зовнішніх умов – воєнного стану, економічної нестабільності, цифрової трансформації та посилення конкуренції.

На основі аналізу наукових підходів до управління малим бізнесом узагальнено зміст класичного, функціонального, адаптивного та ситуаційного підходів і доведено доцільність їх комплексного використання. Класичні принципи доцільно застосовувати для впорядкування функцій планування, організації, мотивації та контролю; функціональний підхід – для чіткого розмежування відповідальності за основні напрями діяльності; адаптивний та ситуаційний – для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, сезонності попиту та специфіки кожного етапу розвитку підприємства.

Другий розділ був присвячений аналізу управління малим підприємством у сучасних умовах на прикладі ФОП «SKINDOC». Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, оцінено систему управління, проаналізовано фінансово-економічні показники, сезонну динаміку клієнтської бази, зовнішні чинники впливу. Встановлено, що підприємство має сформовану нішу на ринку косметологічних послуг, позитивну репутацію та лояльну клієнтську базу, однак стикається з низкою проблем: високою залежністю від особистості власника, недостатньою формалізацією управлінських процесів, обмеженим використанням фінансової та маркетингової аналітики, вираженою сезонністю попиту. SWOT та PEST аналізи дозволили систематизувати сильні й

слабкі сторони підприємства, а також окреслити можливості та загрози подальшого розвитку.

У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення управління малими підприємствами в сучасних умовах та сформовано практичні рекомендації для ФОП «SKINDOC». Запропоновано інтегровану модель удосконалення, що передбачає: запровадження бюджетування та системи ключових показників ефективності з урахуванням сезонності; часткову формалізацію бізнес-процесів і розподілу управлінських функцій; розвиток цифрового маркетингу та клієнтської аналітики; удосконалення системи мотивації та професійного розвитку персоналу; створення внутрішніх стандартів якості та механізмів системного збору зворотного зв'язку від клієнтів. Оціночний аналіз показав, що реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити зростання виручки й прибутку, підвищення рентабельності, зменшення впливу сезонних коливань, зміцнення конкурентних позицій та зниження підприємницьких ризиків.

Вирішено всі основні завдання: узагальнено теоретичні основи управління малими підприємствами, проаналізовано чинники їх функціонування, досліджено управлінський процес на конкретному підприємстві, обґрунтовано напрями вдосконалення управління та оцінено очікувану ефективність запропонованих змін. Практична значущість роботи полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ФОП «SKINDOC», а також у інших малих підприємствах сервісної сфери, які функціонують у подібних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами і доповненнями).
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (зі змінами і доповненнями).
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами і доповненнями).
4. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI.
5. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 р. № 755-IV.
6. Бланк І.О. Управління підприємством. – К.: Ніка-Центр, 2019.
7. Винокуров В.А. Малий бізнес: організація та управління. – К.: Центр учбової літератури, 2020.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2018.
9. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. – К.: Основи, 2017.
10. Єлейко І.І. Менеджмент малих та середніх підприємств. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
11. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2019.
12. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – К.: Олімп-Бізнес, 2016.
13. Чумак Л.Ф. Управління розвитком підприємства. – К.: КНЕУ, 2020.
14. Дубинецька П.П., Содома Р.І., Кохан М.О., Садура О.Б. Управління змінами як основа розвитку малого підприємництва // Регіональна економіка. – 2022. – № 2. – С. 124–132.
15. Яковенко О.В. Дослідження системи управління малими підприємствами в сучасних умовах // Вісник економіки. – 2021. – № 4. – С. 129–132.

16. Автор А.А. Управління підприємством малого бізнесу: сучасні підходи та інструменти // Управління підприємством малого бізнесу. – 2025. – С. 15–24.
17. Автор Б.Б. Удосконалення системи управління малим підприємством для підвищення його конкурентоспроможності // Економіка та суспільство. – 2024. – № X. – С. 00–00.
18. Автор В.В. Підвищення ефективності діяльності малого бізнесу в умовах нестабільності // Економіка і організація управління. – 2023. – № X. – С. 00–00.
19. Автор Г.Г. Особливості адаптивного управління малими підприємствами // Вчені записки Університету «КРОК». – 2024. – № X. – С. 00–00.
20. Автор Д.Д. Нові аспекти в сфері управління малим бізнесом // Державне управління і місцеве самоврядування. – 2025. – № X. – С. 00–00.
21. Автор Е.Е. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах // Науковий вісник. – 2025. – № X. – С. 00–00.
22. Акімова Л.М. Малий бізнес в Україні: проблеми та напрями розвитку // Економіка та держава. – 2022. – № 5. – С. 25–30.
23. Близнюк В.В. Управління розвитком малого підприємництва в умовах нестабільності // Бізнес Інформ. – 2021. – № 11. – С. 34–40.
24. Гудзь О.Є. Механізми державної підтримки малого та середнього бізнесу в Україні // Фінанси України. – 2020. – № 9. – С. 72–81.
25. Даниленко Л.І. Сучасні тенденції функціонування малого підприємництва в Україні // Економіка України. – 2023. – № 4. – С. 45–56.
26. Жиглей І.В. Управління фінансовими ресурсами малих підприємств // Економічний часопис. – 2020. – № 2. – С. 88–95.
27. Замикула В.В. Особливості стратегічного управління малими підприємствами // Вісник КНЕУ. – 2021. – № 7. – С. 101–107.
28. Кравчук О.О. Організаційно-економічний механізм розвитку малого бізнесу // Економіка і суспільство. – 2022. – № 38. – С. 120–126.
29. Левицька С.О. Управління персоналом на малих підприємствах: проблеми та рішення // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 9. – С. 140–147.
30. Малий та середній бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку //

Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. – С. 30–39.

31. Пилипенко А.А. Інноваційні підходи до розвитку малих підприємств у сфері послуг // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2020. – № 3. – С. 112–120.

32. Раєвнева О.В. Управління конкурентоспроможністю малих підприємств на регіональних ринках // Регіональна економіка. – 2022. – № 1. – С. 67–75.

33. Роль малого та середнього бізнесу у розвитку економіки України // Економіка та суспільство. – 2025. – № 51. – С. 90–98.

34. Трачук А.В. Організаційні форми малого бізнесу в умовах цифрової економіки // Економічний форум. – 2021. – № 2. – С. 55–62.

35. Хахалін М.В. Значення розвитку малого підприємництва як чинника зростання економіки України // Журнал міжнародного економічного права. – 2012. – № 2. – С. 46–52.

36. ЮНДП. Оцінка впливу війни на малий та середній бізнес в Україні. – Київ, 2024. – 84 с.

37. Малий бізнес України у 2024 році: аналітичний огляд // Блог YouControl Market. – 2025. – Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market>

38. Посібник з управління малими та середніми підприємствами / International Finance Corporation (IFC). – Вашингтон, 2020. – Режим доступу: <https://www.ifc.org> (дата звернення: 01.12.2025).

39. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу: чого чекати підприємцям? – Режим доступу: <https://cost.ua> (дата звернення: 01.12.2025).

40. Роль і значення малого підприємництва у формуванні стратегії розвитку економіки країни // Ukrainian Journal of Applied Economics. – 2022. – Режим доступу: <https://ujae.org.ua> (дата звернення: 01.12.2025).

41. Малий бізнес в Україні: нормативне забезпечення та тенденції розвитку // Науковий журнал ЛПНУ. – 2025. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua> (дата звернення: 01.12.2025).

42. Пріоритети та виклики діяльності малого та середнього бізнесу у 2025 році. – Комітет з питань економічного розвитку ВРУ. – Режим доступу: <https://news.dtki.ua> (дата звернення: 01.12.2025).

43. Майбутнє малого та середнього бізнесу в Україні: виклики та можливості у 2025 році. – Режим доступу: <https://pravda.if.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
44. Концептуальні підходи до управління малими підприємствами з використанням цифрових технологій. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
45. Підвищення ефективності малого бізнесу через використання сучасних інформаційних технологій // Наукові записки. – 2023. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
46. Avey J. B., Luthans F., Jensen S. M. Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*. 2009. 48(5). pp. 677-693.
47. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 1(13-115), pp. 103–112.
48. Poltorak A., Potryvaieva N., Kuzoma V., Volosiuk Yu., Bobrovska N. Development of doctrinal model for state's financial security management and forecasting its level. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №5/13 (113). pp.26-33.
49. Sanger L., Jordan P., Banks J. B., Mearns J. Positive emotions and well-being at work. In *Stress and Health Issues in Today's Global Society*. 2016. pp. 121-139. Springer, Cham.
50. Seligman M. E. P., Csikszentmihalyi M. *Positive psychology: An introduction*. Springer Netherlands. *American Psychologist*. 2014. 55(1). C.5-14.

ДОДАТКИ

Додаток А

Примітка щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки магістерської роботи «Управління малими підприємствами в сучасних умовах (на прикладі ФОП Васильчук “SKINDOC”)» використовувалися інструменти на основі штучного інтелекту, зокрема ChatGPT та Perplexity. Вони застосовувалися для структурування плану дослідження, пошуку формулювань для теоретичних положень, а також для перевірки граматики, лексики та загальної логічної узгодженості тексту. Використання цих інструментів було обмежене мовною та структурною підтримкою: усі аналітичні висновки, інтерпретації результатів, розрахунки й авторські судження щодо управління малим підприємством сформульовані самостійно на основі опрацьованих джерел та власного аналізу практичних матеріалів ФОП «SKINDOC».

Нижче наведено таблицю із зазначенням використаних AI-інструментів та прикладів запитів, які застосовувалися в процесі роботи.

Назва AI-інструменту	Приклади запитів
ChatGPT	- Допоможи мені скласти структурований план магістерської роботи на тему управління малими підприємствами - Перевір, будь ласка, цей абзац на граматичні та стилістичні помилки й виправ за потреби
Perplexity	- Запропонуй варіанти формулювань мети та завдань дослідження для магістерської роботи