

**Міністерство освіти і науки України**  
**Одеський національний технологічний університет**

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу  
ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему: Стратегія конкуренції студії нігтьового сервісу Katerinails та її**  
**удосконалення агентством інтернет-маркетингу DMark**  
**(ФОП Легенченко І.В.)**

ШИФР КРБ.МПіТ.1.140-03.ІІІ.3.6

Здобувачки \_\_\_\_\_ Школенко К.А.

4 курсу групи МРз-481

Керівник \_\_\_\_\_ доц. Устенко І.А.

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від « 12 » червня 2025 р., протокол № 17

Завідувач кафедри маркетингу,

підприємництва і торгівлі \_\_\_\_\_ проф. Володимир ЛАГОДІЄНКО

**Одеса – 2025 рік**

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу

ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі

Ступінь вищої освіти перший (бакалавр)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«04» жовтня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачі

***Катерині ШКОЛЕНКО***

1. Тема проекту (роботи) Стратегія конкуренції студії нігтьового сервісу Katerinails та її удосконалення агентством інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) та керівник к.т.н., доц. Устенко І.А. затверджені наказом ОНТУ від «04» жовтня 2024 року № 616-03 та у редакції, затвердженій наказом від «14» березня 2025 року № 140-03

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) аналітичні дані студії нігтьового сервісу Katerinails та її конкурентів, огляд українського ринку нігтьового сервісу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії конкуренції підприємств сфери послуг. Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності студії нігтьового сервісу Katerinails. Розділ 3. Удосконалення стратегії конкуренції студії нігтьового сервісу katerinails. Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу табличний матеріал з відображенням показників діяльності підприємства, графічний матеріал з аналізу та оцінки маркетингового середовища підприємства, графічний матеріал – презентація до захисту роботи.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 04.10.2024 р.

Керівник \_\_\_\_\_ к.т.н., доц. Устенко І.А.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Школенко К.А.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір робочого варіанту теми і призначення керівника кваліфікаційної роботи.	10-25 вересня 2024 р.	виконано
2.	Обговорення на кафедрі та затвердження робочого варіанту теми кваліфікаційної роботи.	26 вересня – 04 жовтня 2024 р.	виконано
3.	Формування подання кафедри до наказу на затвердження теми та керівника. Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником та завідувачем кафедри.	04-25 жовтня 2024 р.	виконано
4.	Аналіз та дослідження літературних джерел, статистичних даних за темою кваліфікаційної роботи. Підготовка першого розділу.	листопад 2024 р. – лютий 2025 р.	виконано
5.	Проходження комплексної практики за фахом, збір даних підприємства. Уточнення теми кваліфікаційної роботи.	15 лютого – 21 березня 2025 р.	виконано
6.	Обробка та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи.	22-29 березня 2025 р.	виконано
7.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником.	30 березня – 07 квітня 2025 р.	виконано
8.	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, доповнення роботи результатами додаткових досліджень, що проводились під час практики, і подання її на друге читання.	09 квітня – 15 травня 2025 р.	виконано
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки на плагіат та визначення ступеня унікальності роботи встановленим нормативам.	16-25 травня 2025 р.	виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи для попереднього захисту на кафедрі, перевірка оформлення роботи та підготовка супровідної документації.	26 травня – 06 червня 2025 р.	виконано
11.	Подання роботи на зовнішнє рецензування.	07-12 червня 2025 р.	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи (текстова частина) та графічної частини (презентація) до електронного архіву та в екзаменаційну комісію.	13-15 червня 2025 р. (за три дні до захисту)	виконано
13.	Захист виконаної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	18 червня 2025 р.	

Керівники проекту (роботи) \_\_\_\_\_ Устенко І.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Школенко К.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

*Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.*

*Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.*

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Школенко К.А.

## АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи СВО «бакалавр» здобувачки Школенко К.А.

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання розробки конкурентної стратегії для суб'єкта малого підприємництва у сфері надання послуг – студії нігтьового сервісу «Katerinaails».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка шляхів удосконалення стратегії конкуренції студії «Katerinaails» за допомогою інструментів інтернет-маркетингу, які впроваджуються агентством DMark.

Об'єктом дослідження є стратегія конкуренції студії нігтьового сервісу, її чинники формування та можливості вдосконалення. Предметом виступає процес формування конкурентної стратегії підприємств сфери краси на основі аналізу споживчих уподобань, маркетингового середовища та цифрових рішень.

У процесі дослідження застосовано сучасні методи стратегічного аналізу, включаючи SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, ситуаційний аналіз зовнішнього середовища, маркетингове опитування клієнтів. На основі результатів опитування та порівняльного аналізу конкурентів запропоновано оновлену стратегію диференціації, яка передбачає запровадження нових послуг, розвиток цифрової присутності, посилення емоційного брендування та підвищення рівня клієнтського сервісу.

Результатом кваліфікаційної роботи є комплекс стратегічних рішень, орієнтованих на довгострокове посилення конкурентних позицій студії «Katerinaails» та формування стійкої клієнтської лояльності.

Загальний обсяг роботи складає 109 сторінок, з них 100 сторінок основного тексту. Робота містить 23 рисунки, 37 таблиць, список використаних джерел складається з 34 джерел.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ</b> .....	7
1.1 Сутність і роль стратегії конкуренції в діяльності підприємства з надання послуг.....	7
1.2 Задоволення споживчих переваг (уподобань) як основа для побудови конкурентних переваг підприємства.....	14
1.3 Методичні підходи до розробки стратегії конкуренції.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДІЇ НІГТЬОВОГО СЕРВІСУ KATERINAAILS</b> .....	26
2.1 Характеристика діяльності агентства інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.).....	26
2.2 Характеристика маркетингової діяльності студії нігтьового сервісу Katerinaails.....	31
2.3 Ситуаційний аналіз маркетингового середовища студії нігтьового сервісу Katerinaails.....	38
2.4 Аналіз конкурентних переваг послуг конкурентів.....	55
2.5 Аналіз споживчих переваг послуг нігтьового сервісу .....	63
2.6 SWOT-аналіз студії нігтьового сервісу Katerinaails.....	74
Висновки до розділу 2.....	77
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ СТУДІЇ НІГТЬОВОГО СЕРВІСУ KATERINAAILS</b> .....	79
3.1 Розробка елементів стратегії конкуренції, її взаємозв'язок з місією та цілями студії нігтьового сервісу Katerinaails.....	79
3.2 Проект заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції .....	90
3.3 Ефективність реалізації конкурентної стратегії студії нігтьового сервісу Katerinaails.....	94
Висновки до розділу 3.....	97
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	99
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	102
<b>ДОДАТКИ</b> .....	106

## ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку послуг особливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати споживчі вподобання та впроваджувати ефективні інструменти маркетингової діяльності. Однією з таких сфер є індустрія краси, зокрема нігтьовий сервіс, де щодня зростає кількість суб'єктів господарювання, що пропонують клієнтам широкий спектр послуг за різними цінами та з різним рівнем якості. У цьому контексті виникає необхідність не лише забезпечення належного рівня обслуговування, а й формування стійких конкурентних переваг, які ґрунтуються на глибокому розумінні потреб цільової аудиторії, диференціації сервісу та активному використанні цифрових каналів просування. Зокрема, стратегія конкуренції має стати основою для довгострокового успіху підприємства, яке працює у сфері послуг.

Актуальність теми зумовлена потребою підприємств малого бізнесу, зокрема студій нігтьового сервісу, в ефективному позиціонуванні на насиченому ринку та застосуванні сучасних інструментів інтернет-маркетингу. На прикладі співпраці студії нігтьового сервісу Katerinaails з агентством інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) розкривається потенціал поєднання практик надання високоякісних послуг з цілеспрямованою маркетинговою підтримкою в цифровому середовищі. Використання індивідуалізованого підходу до клієнтів, просування у соціальних мережах, створення унікального візуального образу бренду та оптимізація цифрових каналів продажів – усе це створює умови для побудови ефективної стратегії конкуренції, орієнтованої на довготривалі результати.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка шляхів удосконалення стратегії конкуренції студії нігтьового сервісу Katerinaails за допомогою інструментів інтернет-маркетингу, які впроваджуються агентством DMark.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, цілі та функціональне значення стратегії конкуренції в діяльності підприємств сфери послуг;
- визначити роль споживчих уподобань у формуванні конкурентних переваг;
- розглянути сучасні підходи до побудови конкурентної стратегії;
- охарактеризувати діяльність студії Katerinails та агентства інтернет-маркетингу DMark;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності студії нігтьового сервісу;
- провести ситуаційний аналіз маркетингового середовища, конкурентів і споживчих переваг;
- виконати SWOT-аналіз студії нігтьового сервісу Katerinails;
- запропонувати вдосконалення елементів стратегії конкуренції з урахуванням місії та цілей підприємства;
- розробити проект заходів для реалізації нової конкурентної стратегії та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження є стратегія конкуренції студії нігтьового сервісу Katerinails, її чинники формування та можливості вдосконалення шляхом застосування інструментів інтернет-маркетингу.

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємств, що надають послуги в індустрії краси.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

#### 1.1 Сутність і роль стратегії конкуренції в діяльності підприємства з надання послуг

У сучасній економічній літературі поняття «стратегія конкуренції» належить до базових категорій стратегічного менеджменту та маркетингу, водночас не маючи єдиного тлумачення, що свідчить про його багатогранність та динамічну природу. Загалом, більшість дослідників розглядають стратегію конкуренції як свідомий довгостроковий план дій, спрямований на досягнення і підтримання стійких переваг над конкурентами на конкретному ринку. Вона є ключовим інструментом, що дозволяє підприємству зайняти бажану позицію, сформувану унікальну ціннісну пропозицію, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та протистояти зовнішнім загрозам. У сфері послуг стратегія конкуренції набуває особливої ваги через високий рівень взаємодії із клієнтом, інтенсивність персонального контакту та значення нематеріальних чинників якості [1].

Порівняльний аналіз дефініцій терміна «стратегія конкуренції» дозволяє виявити спільні риси й концептуальні відмінності в підходах різних авторів. Наведена нижче таблиця 1.1 узагальнює кілька характерних визначень, що широко використовуються у науковій та прикладній практиці.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «стратегія конкуренції»

Автор або джерело	Сутність визначення
М. Портер	Стратегія конкуренції – це шлях досягнення переваг над суперниками через вибір позиції на ринку [2].
І. Ансофф	Це комплекс дій, спрямованих на забезпечення відповідності між внутрішніми можливостями і зовнішніми умовами [3].
К. Омае	Це спосіб, у який компанія диференціює себе від конкурентів і забезпечує свою життєздатність у галузі [4].
Ф. Котлер	Це стратегія, що ґрунтується на цільовому сегменті ринку та підходах до його задоволення краще за конкурентів [5].

Узагальнюючи різні підходи, можна стверджувати, що стратегія конкуренції охоплює систему дій, рішень та засобів, за допомогою яких підприємство створює конкурентну перевагу та утримує її в довгостроковій перспективі. Важливо наголосити, що йдеться не лише про цінову боротьбу чи просування продукту, а про комплексний підхід до формування унікальності бізнесу: від якості сервісу до емоційного сприйняття бренду.

В контексті підприємств, що працюють у сфері надання послуг, стратегія конкуренції відображає не лише раціональні чинники вибору, але й глибоко емоційні аспекти клієнтського досвіду. Вона повинна враховувати особливості сприйняття сервісу споживачем, які часто важко формалізувати, але які мають вирішальне значення для утримання клієнтів та формування лояльності. Саме тому в умовах насиченого ринку послуг ефективна стратегія конкуренції потребує не лише адаптації до ринкових реалій, а й постійного моніторингу змін у поведінці споживачів, технологічного середовища та дій конкурентів.

Таким чином, понятійний апарат стратегії конкуренції є багатоаспектним і динамічним, а її сутність полягає у здатності підприємства забезпечити собі стабільну та привабливу позицію серед інших гравців ринку, виходячи з унікальних можливостей, які воно здатне запропонувати своєму цільовому клієнту.

Класифікація стратегій конкуренції є ключовим елементом при аналізі стратегічних підходів, які підприємства обирають для забезпечення своєї ринкової позиції та здобуття переваг над суперниками. У науковій літературі сформувалося кілька провідних підходів до типологізації конкурентних стратегій, які базуються на різних принципах: від об'єкта конкурентної переваги до способу досягнення домінування на ринку. Найвідомішою та найчастіше застосовуваною є класифікація, запропонована Майклом Портером, яка поділяє стратегії на три основні типи: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Кожна з цих стратегій передбачає специфічну модель поведін-

ки підприємства у конкурентному середовищі й орієнтована на досягнення стабільної переваги у межах певного ринку або сегмента [6].

Стратегія лідерства за витратами передбачає прагнення компанії стати виробником із найнижчими витратами в галузі, що дозволяє пропонувати товари або послуги за мінімальною ціною при збереженні рентабельності. Це можливо завдяки економії на масштабах, стандартизації процесів та високому рівню операційної ефективності. У сфері послуг така стратегія реалізується, зокрема, через автоматизацію запису, оптимізацію завантаженості персоналу, мінімізацію витрат на оренду чи інструменти.

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної пропозиції, яка дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів і формувати споживчу лояльність навіть при вищій ціні. У послугах це може проявлятися в ексклюзивності дизайну, додатковому сервісі, репутації майстра, використанні преміальних матеріалів або гнучкому обслуговуванні. Ключове значення тут має сприйняття клієнтом цінності як такої, що виправдовує вищу ціну [7].

Третім варіантом є стратегія фокусування, яка полягає в обслуговуванні чітко окресленої частини ринку, зосередженні на вузькому сегменті споживачів або специфічних послугах. Цей підхід дозволяє глибше розуміти потреби конкретної аудиторії та адаптувати сервіс відповідно до її очікувань. Фокус може бути реалізований як через цінову перевагу в межах ніші, так і через унікальну якість.

Існують також альтернативні підходи до класифікації, які акцентують увагу на способі створення вартості для клієнта. Наприклад, концепція Трейсі та Вірсема визначає три «дисципліни цінності»: операційна досконалість (швидкість, зручність, ефективність), близькість до клієнта (індивідуальне обслуговування, гнучкість), лідерство у продукті (інновації, висока якість, трендовість). У послугах ці моделі можуть поєднуватися, проте зазвичай одна з них є домінуючою у філософії компанії [8].

Для зручного порівняння основних типів стратегій конкуренції нижче наведено таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика основних стратегій конкуренції

Тип стратегії	Основна мета	Механізм досягнення переваги	Приклади реалізації у сфері послуг
Лідерство за витратами	Зниження витрат, масовий сегмент	Економія на масштабах, стандартизація	Салони з масовим потоком клієнтів
Диференціація	Унікальність, підвищена лояльність	Якість, сервіс, ексклюзивність	Авторські студії, VIP-обслуговування
Фокусування	Обслуговування вузького сегмента	Глибоке знання потреб ніші, спеціалізація	Студії для певної вікової або стилістичної групи

У реальних умовах підприємства часто використовують елементи кількох стратегій одночасно, що називається гібридними або комбінованими стратегіями. Наприклад, студія може надавати якісний сервіс з елементами ексклюзиву, але водночас забезпечувати оптимальну ціну завдяки внутрішній ефективності. Успішність такого поєднання залежить від здатності підприємства зберігати баланс між витратами та цінністю для клієнта.

Таким чином, класифікація стратегій конкуренції дозволяє не лише теоретично описати можливі підходи до завоювання ринку, а й слугує практичним орієнтиром у виборі напряму стратегічного розвитку підприємства. Для сфери послуг, де споживче сприйняття та досвід мають вирішальне значення, адаптація цих стратегій вимагає високої гнучкості та чіткого розуміння цільової аудиторії.

Реалізація конкурентної стратегії у сфері послуг має низку специфічних рис, що відрізняють її від стратегій підприємств, які працюють у виробничому або дистрибутивному секторі. Насамперед, це зумовлено самою природою послуг як економічної категорії, що характеризується нематеріальністю, невідчужуваністю від джерела надання, неоднорідністю та неможливістю зберігання. Ці особливості накладають суттєві обмеження на інструменти формування конкурентної переваги та водночас створюють нові можливості для індивідуалізованого підходу до споживача [9].

Однією з найважливіших ознак послуги є її одночасне споживання і виробництво. Саме в момент контакту клієнта з надавачем формується уявлення про якість, що унеможливорює повний контроль над кінцевим результатом і підвищує роль людського чинника. Це означає, що конкурентна стратегія повинна включати не лише маркетингові інструменти, а й елементи управління персоналом, сервісним дизайном та комунікаційною політикою. У випадку студій нігтьового сервісу саме майстер, його професіоналізм, етика, уважність і здатність адаптуватися до клієнта формують основу сприйняття послуги, а отже – й конкурентну перевагу.

Ще однією особливістю реалізації конкурентної стратегії в секторі послуг є висока роль емоційної складової у виборі споживача. Якщо у виробничій сфері переважають раціональні чинники, такі як ціна, функціональні характеристики або гарантія, то у сфері послуг часто на перший план виходять довіра, комфорт, естетичне середовище, рекомендації інших клієнтів. Тому в межах конкурентної стратегії важливо не тільки позиціонувати послугу як якісну або доступну, а й створити навколо неї позитивний образ, атмосферу ідентифікації зі стилем життя цільової аудиторії [10].

Сектор послуг також відзначається високою чутливістю до локального контексту: географічне розташування, зручність доступу, графік роботи, рівень конкуренції у безпосередньому оточенні можуть відігравати ключову роль у формуванні попиту. Конкурентна стратегія має враховувати ці чинники, комбінуючи елементи адаптації до місцевих умов з загальними підходами до диференціації або фокусування. Наприклад, студія, що працює в центрі великого міста, має орієнтуватися на щільний графік і потребу у швидкому сервісі, тоді як салон у спальному районі може зосередитися на гнучкості, знижках для постійних клієнтів і персоналізованому підході.

Нематеріальний характер послуг передбачає обмежену можливість споживача оцінити їхню якість до моменту придбання. У цьому контексті особливого значення набуває репутація, візуальний стиль, активність у соціальних мережах та ефективність зворотного зв'язку. Успішна реалізація кон-

курентної стратегії передбачає послідовну роботу над онлайн-репутацією, системою рекомендацій, відгуків і контентом, який формує очікування клієнтів [11]. Порівняльна таблиця 1.3, що наведена нижче, дозволяє чітко побачити, чим реалізація конкурентної стратегії в секторі послуг відрізняється від її застосування у сфері товарів.

Таблиця 1.3 – Порівняння особливостей реалізації конкурентної стратегії у сфері товарів і послуг

Параметр	Товари	Послуги
Матеріальність результату	Продукт фізично відчутний	Нематеріальний, оцінюється суб'єктивно
Споживання	Може бути відкладеним	Відбувається одночасно з наданням
Вплив персоналу	Часто мінімальний	Критично важливий, формує враження клієнта
Можливість збереження	Товар можна складувати	Послугу – ні, надається «тут і тепер»
Механізм створення вартості	Виробничі потужності, сировина	Людський капітал, сервіс, атмосфера
Канали просування	Реклама, дистрибуція, упаковка	Комунікація, репутація, онлайн-канали
Ключові елементи лояльності	Якість продукту, гарантія, доступність	Досвід взаємодії, емоції, персоніфіковане обслуговування

Таким чином, конкурентна стратегія у сфері послуг – це не просто набір маркетингових рішень, а цілісна система, що включає сервісну культуру, управління досвідом клієнта, емоційну залученість та гнучкість в умовах постійних змін попиту. Вона повинна будуватися на глибокому розумінні споживача, оперативній адаптації до зворотного зв'язку і здатності забезпечити та підтримувати відмінний рівень обслуговування як основу стійкої конкурентної переваги.

Конкурентна стратегія виконує надзвичайно важливу функцію в контексті забезпечення ринкової стійкості підприємства, особливо в умовах динамічного та турбулентного середовища. Її головна роль полягає в тому, щоб забезпечити підприємству здатність до довгострокового збереження і зміцнення своїх позицій на ринку, незалежно від зовнішніх змін, появи нових гравців або коливань споживчого попиту. Ринкова стійкість у сфері послуг

безпосередньо залежить від здатності підприємства не лише залучити, а й утримати клієнта, сформувати позитивне сприйняття бренду, підтримувати емоційний контакт із цільовою аудиторією. Конкурентна стратегія, яка базується на глибокому розумінні потреб споживача, постійній роботі над якістю обслуговування, інноваціях та ефективній комунікації, стає тим фундаментом, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін без втрати довіри клієнтів. Крім того, вона сприяє зменшенню стратегічної вразливості підприємства до цінової конкуренції, адже дозволяє створити таку ціннісну пропозицію, яка є важко відтворюваною для інших учасників ринку. Це, у свою чергу, трансформується у підвищену лояльність, стабільність прибутковості та зростання частки ринку [12].

Важливим аспектом є інтеграція конкурентної стратегії у загальну стратегічну архітектуру підприємства. Вона не повинна існувати відокремлено, а має логічно впливати з місії, бути узгодженою з корпоративними цілями і забезпечувати узгодженість усіх функціональних блоків організації. Місія підприємства, яка відображає його цінності, філософію та довгострокову мету, слугує ідейною основою для формування конкурентної стратегії. Вона задає загальний напрямок, у якому підприємство прагне рухатися, і саме конкурентна стратегія є інструментом досягнення цієї мети в умовах конкурентного середовища. Стратегічні цілі, які конкретизують місію, розкриваються через кількісні та якісні орієнтири – розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду, зростання доходу або маржинальності, – і саме реалізація конкурентної стратегії забезпечує перетворення цих орієнтирів на реальні результати [13].

З маркетингової точки зору конкурентна стратегія є складовою маркетингової стратегії підприємства. Вона визначає, як саме підприємство конкурує – через ціну, якість, сервіс, унікальність або технологічність. У свою чергу, маркетинг забезпечує інструментарій для реалізації обраної конкурентної лінії: позиціонування, комунікація, просування, брендинг, CRM-системи та інші засоби створення цінності для клієнта. Цей зв'язок можна умовно пред-

ставити через логічну послідовність, у якій місія є джерелом цільових установок, цілі формулюють напрямки діяльності, а конкурентна стратегія обґрунтовує вибір засобів досягнення переваги на ринку через інструменти маркетингу [14].

Загалом, аналіз теоретичних підходів до поняття та ролі стратегії конкуренції дозволяє зробити кілька проміжних висновків, які мають важливе значення для подальшого дослідження. По-перше, стратегія конкуренції є необхідним елементом діяльності будь-якого підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки, зокрема у сфері послуг, де конкуренція є особливо насиченою і залежною від нематеріальних факторів. По-друге, існуючі підходи до класифікації стратегій дозволяють підприємству обрати той тип поведінки, який найкраще відповідає його можливостям, ресурсам, ринковим умовам і характеристикам цільової аудиторії. По-третє, реалізація конкурентної стратегії у сфері послуг має власну специфіку, що зумовлюється одночасністю споживання і надання, критичною роллю персоналу, важливістю репутаційного капіталу та емоційного контакту з клієнтом. По-четверте, конкурентна стратегія повинна бути інтегрована у загальну систему стратегічного управління підприємства, узгоджена з його місією, цілями та маркетинговою діяльністю, що забезпечує цілісність і послідовність рішень на всіх рівнях функціонування організації. Ці теоретичні положення створюють методологічну основу для аналізу конкурентного потенціалу конкретного підприємства, визначення напрямків удосконалення його стратегії та оцінки її ефективності в умовах практичної діяльності [15].

## **1.2 Задоволення споживчих переваг (уподобань) як основа для побудови конкурентних переваг підприємства**

У сучасному маркетингу споживач посідає центральне місце у процесі формування ціннісної пропозиції, а його вподобання виступають як відправна точка для розробки, позиціонування та вдосконалення товарів і послуг. Споживчі переваги або уподобання – це суб'єктивні оцінки клієнтом приваб-

ливості певного товару або послуги у порівнянні з іншими доступними альтернативами. Вони формуються під впливом широкого спектра чинників: соціальних, психологічних, культурних, економічних, а також індивідуального досвіду споживання.

Споживчі уподобання не є сталими – вони змінюються залежно від трендів, контексту, рівня доходу, вікових особливостей, а також соціального середовища, в якому перебуває людина. Особливо швидкі трансформації уподобань спостерігаються у сфері послуг, зокрема індустрії краси, де домінує емоційне сприйняття, візуальні очікування та значущість особистого досвіду [16].

В умовах надлишкової пропозиції та інформаційної насиченості саме вміння підприємства виявити, зрозуміти та задовольнити потреби цільової аудиторії набуває вирішального значення для побудови стійкої конкурентної позиції. Якщо компанія пропонує саме те, що споживач шукає – або навіть випереджає його очікування – вона отримує не лише короткострокову лояльність, а й довготривалу перевагу над конкурентами.

Споживча поведінка визначається комбінацією раціональних і емоційних чинників. У сфері послуг раціональна оцінка часто поступається емоційному сприйняттю: важливим стає не лише результат, а й процес надання послуги, манера спілкування, атмосфера простору, естетика, гнучкість до побажань клієнта.

Роль задоволення споживчих уподобань у створенні маркетингової цінності є фундаментальною. Поняття «цінність для споживача» включає не лише корисність продукту чи послуги, а й те, як він себе почуває під час та після взаємодії з брендом. У разі, якщо досвід клієнта відповідає або перевершує очікування, формується висока ймовірність повторного звернення та рекомендацій.

Цінність формується на основі обміну: споживач надає підприємству гроші, час, увагу або дані, а натомість отримує задоволення потреб, емоційну

наолоду або функціональне вирішення задачі. Чим вища суб'єктивна оцінка вигоди у порівнянні з витратами – тим вищою буде сприймана цінність.

У сучасному підході до конкурентної боротьби основна увага зосереджується на виявленні інсайтів – глибинних, не завжди усвідомлюваних мотивів поведінки клієнтів, які можуть слугувати основою для створення унікальної пропозиції. Ці інсайти не лише розкривають, чому люди обирають певну послугу, а й дозволяють вибудовувати навколо неї цілісний сервісний досвід [17].

Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від його здатності враховувати індивідуальні потреби споживачів. У випадку нігтьового сервісу, наприклад, йдеться не тільки про якість покриття чи стерильність інструментів, а й про стиль спілкування майстра, рівень комфорту, кольорову палітру в інтер'єрі, легкість запису, гнучкість у графіку.

Сучасні споживачі очікують персоналізованого підходу. Вони прагнуть відчувати, що послуга створена саме для них – від зовнішнього вигляду сторінки в Instagram до реального досвіду у студії. Така персоналізація можлива лише за умови постійного збору і аналізу даних про клієнтів [18].

Інструментів для вивчення споживчих уподобань існує багато. Найпоширенішими є анкетування, опитування, фокус-групи, аналіз коментарів у соціальних мережах, відгуки, спостереження за поведінкою на сайті або в застосунку. Усе це дозволяє підприємству сформувати повнішу картину очікувань клієнта.

Ретельно зібрана інформація про уподобання є базою для формування УТП – унікальної торгової пропозиції, яка дозволяє диференціюватися на ринку. В умовах високої конкуренції саме ця пропозиція виступає основою для формування переваги, яку важко відтворити іншим гравцям.

У сфері послуг варто звернути увагу на важливість зворотного зв'язку. Задоволені клієнти часто мовчать, тоді як незадоволені – голосно говорять. Проте саме через зворотний зв'язок можливо не лише усунути недоліки, а й виявити нові очікування, які ще не були артикуляційно сформульовані.

Зворотний зв'язок може бути як прямим (відгуки, повідомлення, скарги), так і непрямим (повторні візити, поведінка у соціальних мережах, частота запису). Його регулярний моніторинг є необхідною умовою для адаптації пропозиції до змін у споживчих очікуваннях.

Успішні компанії не просто реагують на уподобання, а й формують їх. Завдяки сильному бренду, емоційній прив'язаності, трендовому візуальному контенту можна створити образ бажаного стилю життя, до якого споживач прагне долучитися.

Формування конкурентних переваг на основі споживчих уподобань означає перехід від стандартного ринкового позиціонування до індивідуалізованої бізнес-моделі. Таке підприємство не просто обслуговує клієнтів, воно створює для них середовище, в якому клієнт відчувається зрозумілим і бажаним [19].

Така стратегія веде до зміни акцентів у маркетингу: замість масової комунікації – таргетинг, замість уніфікованих пакетів послуг – гнучке меню, замість односторонньої реклами – двостороння комунікація у форматі «бренд-споживач».

Орієнтація на задоволення уподобань дозволяє підприємству вийти за межі цінової конкуренції. Клієнт, який отримує більше, ніж очікував, не шукає дешевшу альтернативу. Це відкриває можливості для преміум-цінової стратегії. У табл. 1.4 подано умовну схему впливу задоволення споживчих уподобань на формування конкурентної переваги.

Таблиця 1.4 – Залежність конкурентної переваги від задоволення споживчих уподобань

Елемент уподобання	Відповідь підприємства	Результат
Бажання швидкого запису	Онлайн-запис, чати в соцмережах	Зручність → зростання лояльності
Потреба у безпечному сервісі	Стерилізація, відкритість процесів	Довіра → зниження бар'єру першого візиту
Очікування естетичного досвіду	Інтер'єр, музика, стиль оформлення	Позитивні емоції → сарафанне радіо
Бажання бути особливим	Індивідуальний підхід, пам'ятання вподобань клієнта	Емоційна прихильність → повторні візити

Споживчі уподобання можуть бути як явно висловленими, так і латентними. Саме латентні потреби становлять особливий інтерес для підприємства, адже їх задоволення створює «вау-ефект», що важко скопіювати.

Найефективніші конкурентні стратегії базуються на здатності не лише ідентифікувати ці уподобання, а й постійно оновлювати свою пропозицію відповідно до динаміки ринку та нових життєвих сценаріїв клієнтів [20].

Таким чином, задоволення споживчих переваг є не просто інструментом для утримання клієнта, а глибинною логікою формування стратегії підприємства. Відповідно до неї, кожен контакт з клієнтом стає частиною сервісного ланцюга цінності. Здатність працювати з індивідуальними очікуваннями перетворюється на основу диференціації, що є особливо цінним у галузі, де об'єктивно важко виміряти якість до моменту надання послуги. Важливо наголосити, що навіть високотехнологічні інструменти аналітики не замінять людського спостереження та емпатії, особливо у сфері, де кожна взаємодія відбувається у форматі «людина-людина». Управління споживчими очікуваннями включає як чітке формулювання того, що клієнт отримає, так і здатність перевершити ці очікування, створивши додану вартість у вигляді несподіваного задоволення.

В умовах цифровізації клієнт отримує змогу порівнювати пропозиції миттєво. Саме тому ті компанії, які краще розуміють вподобання, швидше адаптуються до змін і демонструють вищу стійкість у кризових періодах [21].

На мікрорівні задоволення споживчих уподобань проявляється у деталях: від приємного тону повідомлення в месенджері до запам'ятовування кольору улюбленого лаку. Ці деталі формують враження, що закріплюється у підсвідомості.

На макрорівні підприємство, орієнтоване на клієнта, формує системну культуру обслуговування, де кожен співробітник розуміє свою роль у створенні цінності для кінцевого споживача.

Сфера послуг, зокрема б'юті-індустрія, вимагає максимального занурення у контекст життя клієнта. Тільки так можливе формування сервісу,

який не просто задовольняє, а захоплює. Саме тому підприємства, що прагнуть стійкого розвитку, повинні розглядати споживчі уподобання як стратегічний ресурс. Його вивчення, збереження і розвиток – це не маркетингова опція, а основа ділової моделі.

У підсумку можна зазначити, що в умовах сучасної економіки, де конкуренція охоплює не лише ціну і якість, а й досвід, естетику і ставлення, задоволення споживчих переваг перетворюється на ключ до формування унікального ринкового позиціонування. Це складний, динамічний і творчий процес, який вимагає не лише інструментального володіння маркетинговими методами, а й глибокого розуміння людини як суб'єкта очікувань, емоцій та вибору.

### **1.3 Методичні підходи до розробки стратегії конкуренції**

Процес розробки стратегії конкуренції вимагає чіткої логіки, методичної обґрунтованості та глибокого аналізу ринкового середовища. У системі стратегічного управління саме цей етап відповідає за формулювання довгострокової позиції підприємства на ринку, визначення його конкурентної ролі та напрямків розвитку. Стратегія конкуренції не може бути сформована інтуїтивно або випадково. Вона завжди базується на серії методичних дій, які забезпечують відповідність між зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями підприємства [22].

Перш ніж перейти до опису конкретних підходів, доцільно зупинитися на загальній структурі стратегічного планування. У класичній моделі стратегічного управління спершу проводиться аналітична оцінка середовища функціонування підприємства. Це включає в себе вивчення макроекономічних чинників, ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, дій конкурентів, технологічних змін та соціокультурного контексту. Паралельно відбувається аналіз внутрішнього середовища: ресурсів, компетенцій, організаційної структури, репутаційного капіталу, бренду. Результати такого аналізу дозволяють виявити стратегічні альтернативи.

Загалом процес формування стратегії конкуренції включає кілька етапів, що послідовно ведуть від діагностики до дій. Перший етап – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Другий – формування переліку можливих стратегічних варіантів. Третій – оцінка альтернатив з погляду ефективності, ризиків, відповідності місії підприємства. Четвертий – вибір основної стратегії та розробка її елементів. П'ятий – реалізація через маркетингові програми, управлінські рішення, комунікаційні активності. І останній – стратегічний контроль та зворотній зв'язок, що дозволяє адаптувати стратегію до змін [23].

У табл. 1.5 відображено процес формування стратегії конкуренції з урахуванням основних етапів, цілей кожного з них, відповідних інструментів і очікуваного результату.

Таблиця 1.5 – Процес формування стратегії конкуренції підприємства

Етап	Зміст етапу	Мета етапу	Інструменти та методи	Результат
1. Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення макро- і мікросередовища, конкурентів, трендів, законодавства	Визначити загрози та можливості	PESTEL, аналіз галузі, модель Портера	Картина зовнішніх умов
2. Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, компетенцій, репутації, бренду, персоналу	Виявити сильні та слабкі сторони підприємства	SWOT, VRIO, ресурсний аналіз	Розуміння потенціалу підприємства
3. SWOT-узагальнення	Поєднання даних зовнішнього й внутрішнього аналізу	Виявити стратегічні зони дії	Матриця SWOT, TOWS-матриця	Перелік стратегічних напрямів
4. Визначення стратегічних альтернатив	Формування набору можливих конкурентних стратегій	Створити варіанти поведінки на ринку	Матриця Ансоффа, стратегічні карти	Перелік обґрунтованих стратегій
5. Вибір оптимальної стратегії	Порівняння альтернатив за критеріями: рентабельність, ризик, ресурсність	Обрати найефективнішу конкурентну стратегію	Порівняльна оцінка, експертне ранжування	Обрана стратегія конкуренції
6. Розробка механізмів реалізації	Визначення конкретних заходів, каналів, ресурсів для впровадження стратегії	Перетворити стратегічні цілі у практичні дії	Планування, бюджетування, KPI	Програма реалізації стратегії

Продовження табл. 1.5

Етап	Зміст етапу	Мета етапу	Інструменти та методи	Результат
7. Стратегічний контроль і коригування	Відстеження результатів реалізації та адаптація за потреби	Зберігати відповідність динаміці ринку	Моніторинг КРІ, аналіз відгуків, коригування	Підтримка актуальності стратегії

Для здійснення всебічного аналізу та обґрунтування стратегічного вибору використовують низку діагностичних інструментів. Вони допомагають структурувати інформацію, порівняти позиції підприємства з конкурентами, виявити сильні та слабкі сторони, визначити загрози і можливості.

Одним із найпоширеніших інструментів аналізу макросередовища є PESTEL-аналіз, який охоплює шість груп факторів: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові. Він дозволяє оцінити глобальні тенденції, які можуть впливати на ринок і поведінку споживачів у довгостроковій перспективі.

Ще одним широко вживаним методом є SWOT-аналіз, який поєднує оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства з аналізом зовнішніх можливостей та загроз. Цей інструмент зручний для синтезу великої кількості інформації та формулювання стратегічних висновків.

Аналіз п'яти сил конкуренції за Майклом Портером також займає важливе місце у формуванні стратегії. Він дозволяє оцінити силу постачальників, покупців, рівень загрози з боку нових учасників, ризик появи товарів-замінників і рівень конкурентної боротьби в галузі. Для сфери послуг, де диференціація часто є незначною, а вхідний бар'єр низький, цей інструмент набуває особливого значення [24].

У процесі аналізу конкурентних позицій використовуються також такі інструменти, як стратегічна карта конкуренції, в якій порівнюються ключові параметри сервісу, ціни, бренду, каналів комунікації тощо. Це дозволяє виявити конкурентні переваги та «білі плями» ринку, які можна використати.

Особливої уваги заслуговують типові методичні моделі, що пропонують концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії. Класичну основу складає модель конкурентних стратегій Портера. Вона передбачає три базові типи: лідерство за витратами, диференціацію і фокусування. Кожна з них орієнтована на певну логіку створення цінності і тип конкуренції.

Модель І. Ансоффа орієнтована переважно на вибір напрямів зростання: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка продукту або диверсифікація. Вона є корисною для стратегій розширення, але також застосовується при побудові конкурентних стратегій, особливо в умовах інтенсивної конкуренції.

Універсальною є також матриця McKinsey/GE, яка базується на аналізі привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Це дає змогу оцінити, куди варто інвестувати, які напрями розвитку підтримувати, а які — згортати або передавати на аутсорсинг.

Сучасні підходи, зокрема модель Трейсі та Вірсема, передбачають вибір однієї з трьох стратегічних дисциплін: операційна досконалість, близькість до клієнта або лідерство у продукті. У сфері послуг ці підходи часто комбінуються. Наприклад, студія нігтьового сервісу може одночасно забезпечувати високий стандарт операційної ефективності (чіткий запис, швидкість обслуговування) і близькість до клієнта (пам'ятання уподобань, тепле ставлення) [25].

Цікавим сучасним інструментом є стратегічний канвас, який використовують у моделі «Blue Ocean Strategy». Вона закликає відмовитися від конкуренції в межах існуючих ринкових кордонів і створити новий простір для попиту, де конкуренція стає неактуальною. Такий підхід особливо актуальний для інноваційних підприємств та креативних індустрій, до яких можна віднести і сегмент б'юті-послуг [26].

Табл. 1.6 ілюструє переваги та обмеження найпоширеніших моделей.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика методичних моделей формування конкурентних стратегій

Модель	Переваги	Обмеження
Модель Портера	Чітка класифікація стратегій	Не враховує гібридні або змішані стратегії
Матриця McKinsey/GE	Врахування привабливості ринку і позиції підприємства	Складна у застосуванні без кількісних даних
Модель Ансоффа	Орієнтація на зростання	Менш гнучка для малого бізнесу у сфері послуг
Стратегічний канвас (Blue Ocean)	Сприяє інноваціям, пошуку нових ринків	Високий рівень ризику, складність реалізації
Treacy & Wiersema	Орієнтація на цінність для клієнта	Не дає чіткого алгоритму стратегічного вибору

Варто підкреслити, що жоден із методичних підходів не є універсальним. Їх вибір та адаптація залежать від типу підприємства, його ресурсного потенціалу, цільової аудиторії, стадії розвитку ринку і конкретної конкурентної ситуації.

Для підприємств сфери послуг, особливо малого бізнесу, важливо не тільки обрати певну модель, але й гнучко її адаптувати. Наприклад, SWOT-аналіз є відносно простим, але дає змогу швидко визначити ключові акценти при обмежених аналітичних ресурсах.

У сфері нігтьового сервісу більшість стратегічних рішень базується на аналізі споживчих очікувань, поведінкових тенденцій, локального конкурентного середовища та репутаційних чинників. Тому інструменти, орієнтовані на візуалізацію переваг і сприйняття клієнтів (наприклад, стратегічна карта бренду), можуть бути ефективнішими за громіздкі матриці.

Адаптація моделей передбачає, зокрема, спрощення формалізованих підходів, використання якісних індикаторів замість кількісних, або ж покрокове моделювання варіантів дій із використанням практичних кейсів, а не абстрактних сценаріїв [27].

Таким чином, методичні підходи до формування стратегії конкуренції є важливим інструментом для управлінського аналізу, прогнозування і прийняття стратегічних рішень. Вони дозволяють системно організувати процес

формування конкурентної переваги, зменшити вплив невизначеності та підвищити адаптивність підприємства.

У підсумку слід зазначити, що ефективна стратегія конкуренції у сфері послуг формується не стільки через суворе дотримання певної моделі, скільки через вміння гнучко комбінувати інструменти, враховуючи реалії свого бізнесу, потреби клієнтів і специфіку галузі. Саме така адаптивність, підкріплена методичною базою, забезпечує стабільність, розвиток і перевагу в конкурентному середовищі.

### **Висновки до розділу 1**

У результаті проведеного теоретичного аналізу першого розділу було поглиблено розуміння природи стратегії конкуренції як ключової складової стратегічного управління, особливо в контексті підприємств, що працюють у сфері послуг. Доведено, що стратегія конкуренції є системною категорією, яка охоплює сукупність довгострокових дій підприємства, спрямованих на досягнення та утримання стійких переваг у порівнянні з іншими гравцями ринку. У сфері послуг ця стратегія має специфічне наповнення, адже послуга є нематеріальним, персоналізованим продуктом, якість якого нерозривно пов'язана з людським фактором, атмосферою надання сервісу та емоційним досвідом клієнта. Саме тому для сервісних компаній питання формування, реалізації та контролю конкурентної стратегії стає не лише питанням виживання, а й основою для органічного розвитку в умовах підвищеної ринкової мінливості.

З'ясовано, що центральним елементом конкурентної стратегії в умовах сервісної економіки виступає здатність підприємства глибоко розуміти, передбачати та задовольняти споживчі вподобання. Задоволення споживчих уподобань, з урахуванням їх динамічності, суб'єктивності та емоційної природи, є джерелом формування унікальної ціннісної пропозиції, яка не піддається простому копіюванню з боку конкурентів. Цей підхід орієнтує підприємство не лише на утримання клієнтів, а й на створення довготривалих емо-

ційних зв'язків, формування лояльності, позитивного іміджу та залучення нових споживачів через канали рекомендацій. Усе це дозволяє розглядати задоволення споживчих уподобань не як окрему маркетингову функцію, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Окрему увагу у розділі було приділено методичним основам формування конкурентної стратегії. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного планування, зокрема використання інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (PESTEL, SWOT, модель Портера, VRIO, матриця GE/McKinsey), а також концептуальні моделі вибору типу конкурентної поведінки (модель Портера, Ансоффа, Blue Ocean Strategy, Treacy & Wiersema). Показано, що ефективність використання того чи іншого підходу залежить від галузевих умов, масштабів підприємства, обсягів доступної інформації, а також рівня зрілості внутрішніх процесів. Особливо наголошено на потребі гнучкої адаптації методик до умов малого бізнесу, до якого належать підприємства індустрії краси, зокрема студії нігтьового сервісу.

Сформульовані в теоретичному розділі висновки створюють цілісне наукове підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження реального підприємства, зокрема для оцінки актуального конкурентного становища, аналізу споживчих очікувань, ідентифікації ринкових загроз та можливостей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДІЇ НІГТЬОВОГО СЕРВІСУ KATERINA NAILS

#### **2.1 Характеристика діяльності агентства інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.)**

Агенція інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.) є представником сучасного малого підприємництва у сфері надання діджитал-послуг в Україні. Підприємство функціонує на основі реєстрації фізичної особи-підприємця, що забезпечує відносну гнучкість у прийнятті управлінських рішень, швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища та можливість ефективної реалізації персоналізованих стратегій просування для клієнтів. Основний офіс агенції розташований у місті Одеса, а географія клієнтів охоплює не лише локальний, а й національний ринок, що свідчить про прагнення компанії працювати з широким спектром замовників, не обмежуючись територіальними рамками [28].

Основною сферою діяльності агенції є комплексне надання послуг інтернет-маркетингу, зокрема таких як пошукова оптимізація сайтів (SEO), контекстна реклама (Google Ads), маркетинг у соціальних мережах (SMM), розробка креативного контенту, email-маркетинг, брендинг, супровід запуску рекламних кампаній, а також аналітика цифрових каналів. Усі ці послуги надаються як в пакеті, так і окремо, залежно від потреб замовника, що дозволяє агенції гнучко адаптуватися до бюджетних можливостей і маркетингових цілей кожного клієнта. Стратегічний акцент компанії полягає у наданні рішень, орієнтованих на результат, вимірюваний показниками залучення аудиторії, конверсії, зростання продажів та впізнаваності бренду.

Організаційна структура підприємства побудована за принципом крос-функціональних команд, у складі яких можуть бути фахівці з SEO, PPC, SMM, копірайтингу, дизайну та аналітики. Це дозволяє реалізовувати проекти будь-якої складності, зберігаючи при цьому контроль над якістю та термі-

нами. На момент дослідження в агенції працює до 10 осіб, що є типовим для подібних форматів малого бізнесу. Така чисельність персоналу забезпечує баланс між гнучкістю, можливістю швидко перерозподіляти ресурси та підтримкою високого рівня персональної відповідальності кожного працівника за результат своєї роботи.

Фінансова модель діяльності підприємства побудована на умовах аутсорсингу, проєктної зайнятості та довгострокового співробітництва з ключовими клієнтами. У структурі доходів переважають регулярні підписки на обслуговування digital-каналів і супровід рекламних кампаній. Це забезпечує стабільність надходжень і можливість прогнозування бізнес-результатів. Крім того, підприємство активно впроваджує внутрішні CRM-рішення, що дозволяють автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами та підвищити ефективність виконання проєктів.

У своїй діяльності агенція DMARK використовує сучасні цифрові інструменти, зокрема Google Analytics, Google Tag Manager, Meta Business Suite, Serpstat, Ahrefs, Canva, Notion, Trello, а також інші хмарні сервіси, що сприяють оптимізації командної роботи, планування та звітності. Підприємство постійно відстежує тренди в сфері діджитал-маркетингу, впроваджує нові формати контенту та технології, адаптується до змін алгоритмів соціальних мереж і пошукових систем, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть за умов високої мінливості ринку.

Ключовими цінностями компанії є клієнтоорієнтованість, якість, оперативність, креативність і прозорість. Ці принципи реалізуються через гнучкий підхід до управління проєктами, постійний зворотний зв'язок із замовниками, надання чіткої звітності про виконану роботу та залучення клієнтів до процесу прийняття рішень щодо стратегії просування. Як наслідок, агенція формує міцні партнерські відносини зі своїми клієнтами, що стає підґрунтям для тривалого співробітництва.

Показовою є здатність агенції ефективно поєднувати інструменти платного і органічного просування, адаптуючи стратегії до специфіки цільової

аудиторії. Зокрема, підприємство розробляє комплексні контент-стратегії, які включають SEO-копірайтинг, блог-публікації, інфографіку, відеоконтент, що у поєднанні з ретаргетингом і лідогенерацією забезпечує зростання показників залучення.

Маркетингова діяльність агенції інтернет-маркетингу DMARK (ФОП Легенченко І.В.) має чітко виражену спеціалізацію, спрямовану на інтеграцію сучасних цифрових інструментів просування в бізнес-моделі замовників. В умовах високої конкуренції на ринку digital-послуг ключовими чинниками успіху для підприємства виступають персоналізація підходів до кожного клієнта, швидке реагування на динамічні зміни алгоритмів пошукових систем і соціальних мереж, а також здатність до креативної реалізації комплексних маркетингових кампаній. Власна стратегія позиціонування агенції ґрунтується на наданні рішень, орієнтованих на досягнення конкретних бізнес-цілей клієнта, зокрема зростання продажів, підвищення впізнаваності бренду, утримання аудиторії або оптимізації вартості залучення одного ліда.

У рамках реалізації своїх послуг підприємство активно використовує змішаний підхід до просування, поєднуючи органічні інструменти (SEO, контент-маркетинг, SMM) із платними каналами (контекстна реклама в Google Ads, таргетинг у Meta). Така комбінація дозволяє підвищити ефективність кампаній завдяки взаємному підсиленню результатів. Наприклад, правильно оптимізовані посадкові сторінки в рамках SEO забезпечують нижчу вартість кліку в контекстній рекламі, тоді як регулярна активність у соціальних мережах підвищує CTR банерів у ретаргетингових кампаніях. Досягнення синергії між різними каналами стало можливим завдяки чіткій координації команди та використанню централізованих систем управління проєктами.

Агенція реалізує системну роботу із брендами за допомогою попереднього маркетингового аудиту, формування цільових КРІ, розробки стратегій просування, створення контенту, налаштування рекламних кампаній, моніторингу результатів і коригування дій. Такий підхід дозволяє відмовитися від шаблонності та працювати за індивідуальними сценаріями, враховуючи галу-

зеву специфіку бізнесу клієнта. До того ж підприємство дотримується принципу прозорості в комунікаціях, щомісяця надаючи розгорнуту звітність із ключових показників ефективності (CTR, CPC, CPL, ROAS, охоплення, кількість звернень тощо). Важливою характеристикою маркетингової діяльності є акцент на вимірюваність кожного етапу просування.

У межах управління комунікаціями з клієнтами агенція застосовує CRM-систему, що дозволяє тримати всю історію взаємодії з кожним замовником, автоматизувати онбординг, зберігати завдання, брифінги, чек-листи й технічні завдання, а також контролювати хід виконання робіт. Наявність інтеграції з інструментами аналітики (Google Analytics, Facebook Pixel, Hotjar) дозволяє автоматизувати процес звітування та зосередитися на аналітичному інтерпретуванні результатів, що надає клієнту не лише «сухі» цифри, а й змістовні висновки з практичними рекомендаціями.

Окремим напрямом маркетингової діяльності є побудова контент-стратегій. В агенції розробляються детальні редакційні плани з урахуванням сезонності, тематики бізнесу клієнта, етапів воронки продажів та форматів подачі інформації. Для створення контенту залучаються копірайтери, графічні дизайнери, відеоредактори, які працюють в єдиному стилі, затвердженому для кожного бренду. Контент розподіляється по різних каналах відповідно до споживчих звичок цільової аудиторії – від Instagram Reels і TikTok до Telegram-каналів та email-розсилок. Це дозволяє досягти ефекту багатоканальної взаємодії й підвищити частоту дотику клієнта з брендом.

Маркетингові кампанії будуються з урахуванням А/В-тестування різних варіантів креативів, заголовків, оферів та кнопок заклик до дії. Це дозволяє отримати достовірну статистику щодо ефективності кожного елемента й обирати найбільш результативні рішення. У роботі з PPC-рекламою застосовуються як стандартні пошукові кампанії, так і розумні кампанії з автоматизованим таргетингом та оптимізацією ставок на основі машинного навчання. Підприємство постійно тестує нові формати (наприклад, Performance Max

у Google або Advantage+ у Meta), що дозволяє зберігати конкурентоспроможність.

Крім комунікаційної та аналітичної частини, важливу роль відіграє стратегічна складова. DMARK визначає для кожного клієнта позиціонування, сегментує аудиторії за моделлю STP (Segmentation, Targeting, Positioning), формує унікальні торгові пропозиції та визначає канали, що найкраще підходять для конверсії цільової групи. Це дає змогу обґрунтовано інвестувати маркетинговий бюджет і скоротити витрати на малоефективні напрямки.

Загалом діяльність агенції характеризується гнучкістю, клієнтоорієнтованістю, здатністю до експериментування та швидкого аналізу результатів. Вона поєднує як стратегічні, так і тактичні інструменти маркетингу, спрямовані на досягнення комерційних результатів замовників (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Характеристика маркетингової діяльності агенції DMARK

Напрямок	Характеристика
Позиціонування	Рішення, орієнтовані на результат (результативність, вимірюваність, ефективність)
Канали просування	SEO, Google Ads, Meta Ads, email-маркетинг, Telegram, блог, YouTube
Типовий клієнт	Малий та середній бізнес, індивідуальні підприємці
Інструменти	Google Analytics, Trello, CRM, Serpstat, Canva, Hotjar
Формати кампаній	A/B-тестування, Performance Max, ретаргетинг, крос-каналні воронки
Система комунікацій	Щомісячна звітність, дашборди, чат-супровід, стратегічні сесії
Контент-стратегія	Редакційні плани, відео/візуальний контент, SMM, email-лінійки
Підхід до клієнтів	Персоналізація, сегментація, фокус на бізнес-мети замовника

Отже, агенція DMARK демонструє глибоке розуміння принципів сучасного цифрового маркетингу, активно впроваджує інновації, будує стійкі партнерські відносини з клієнтами та формує маркетингові рішення, що не тільки відповідають вимогам ринку, а й випереджають очікування. Така модель функціонування дає підстави розглядати її як ефективного суб'єкта реалізації стратегічної конкурентної переваги.

## 2.2 Характеристика маркетингової діяльності студії нігтьового сервісу Katerinails

Студія «Katerinails» – це сучасний салон нігтьового сервісу, що поєднує високу якість обслуговування, комфортний простір та професійний підхід до кожного клієнта. Підприємство спеціалізується на наданні послуг манікюру, педикюру, нарощування нігтів та створення авторського дизайну. Використовуючи тільки сертифіковані матеріали провідних брендів і сучасне обладнання, студія забезпечує довговічний та безпечний догляд за нігтями, що відповідає актуальним тенденціям у сфері краси. Студія була заснована з ідеєю створення комфортного простору для клієнтів, де вони могли б не тільки отримати якісний сервіс, а й приємно провести час у затишній атмосфері.

Студія оформлена в сучасному стилі, де переважають стримані та елегантні кольори, що створюють атмосферу затишку і релаксу. Робоче місце майстра обладнане всім необхідним для ефективною та комфортною роботи: ергономічні меблі, професійне освітлення, якісні матеріали та інструменти. Кожен елемент студії продуманий до дрібниць, щоб клієнти почувалися комфортно під час процедури (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Робоче місце майстра

Головною метою «Katerinails» є забезпечення клієнтів індивідуальним підходом, безпечними процедурами та відповідністю сучасним трендам б'юті-індустрії. Власниця студії постійно вдосконалює сервіс, проходить навчання та впроваджує інноваційні техніки у сфері нігтьового догляду (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Маркетинговий аналіз місії підприємства

Характеристика	Значення
Назва підприємства	Студія краси «Katerinails»
Текст місії	Відсутній
Хто споживач?	Жінки 18-50 років (з основною групою 25-40 років), які цінують якість обслуговування, комфорт і сучасний дизайн нігтів
Що пропонується ?	Манікюр (класичний, апаратний, комбінований); нарощування, корекція, реставрація нігтів; дизайн і художній розпис; укріплення гелем/біогелем; SPA-догляд, парафінотерапія; навчальні курси з манікюру
На які конкурентні переваги фокус?	Висока кваліфікація майстрів; сертифіковані матеріали провідних брендів; затишна атмосфера студії; інноваційні техніки дизайну; швидкий онлайн-запис
Цінності, що декларуються ?	Якість і безпека процедур; індивідуальний підхід; професіоналізм; креативність; постійне навчання і розвиток майстрів
Перспективи (масштаб діяльності)	Локальний лідер нігтьового сервісу м. Зеленодольськ;

У таблиці 2.2 наведено ключові характеристики студії краси «Katerinails» для формулювання місії підприємства. Встановлено, що на відміну від багатьох провідних студій нігтьового сервісу, де місія чітко спрямована на створення унікального клієнтського досвіду, підкреслення впевненості, індивідуального підходу й розвитку, у «Katerinails» місія офіційно не визначена. Однак цільова аудиторія, перелік послуг, цінності та конкурентні переваги дозволяють сформулювати місію, що відповідатиме сучасним стандартам ринку.

Тому на основі аналізу сформульована місія для студії краси «Katerinails»:

***«Надихати жінок на самовираження через сучасний і якісний нігтьовий сервіс, створюючи атмосферу довіри, комфорту та розвитку в місті Зеленодольськ».***

Запропонований варіант місії поєднує основні цінності компанії – якість, комфорт, інновації та індивідуальний підхід – із прагненням надихати жінок та формувати атмосферу довіри й розвитку. Це відповідає підходу провідних підприємств галузі й сприятиме зміцненню позицій студії як локального лідера нігтьового сервісу.

Окрему увагу приділено інтер'єру салону (рис. 2.2). У зоні очікування розташовані зручний диван, стильні декоративні елементи, ароматизатори та приємне підсвічування, що створює атмосферу релаксу. Великі дзеркала з підсвіткою не лише додають простору приміщенню, а й дозволяють клієнтам оцінити результат роботи в найкращому світлі. Також у салоні є організована зона для фото, що дозволяє клієнтам робити якісні знімки своїх манікюрів для соціальних мереж.



Рис. 2.2 – Інтер'єр студії «Katerinails»

Крім того, студія має зручну організацію робочого місця – кожен інструмент знаходиться у доступності, що дозволяє майстру працювати максимально продуктивно та швидко. Всі інструменти проходять багаторівневу стерилізацію відповідно до санітарних норм, що забезпечує безпеку та гігієну всіх процедур.

Таким чином, студія «Katerinails» – це не просто місце для манікюру, а простір, де клієнти можуть розслабитися, отримати якісний сервіс і насолодитися приємною атмосферою. Поєднання професійного підходу, затишного

інтер'єру та високої якості матеріалів робить цей салон унікальним та привабливим для широкого кола клієнтів.

Перед побудовою детальної структури стратегічних цілей доцільно візуалізувати їх у вигляді «дерева цілей». На рис. 2.3 наведено ієрархію основної мети студії «Katerinails» та ключових напрямів її досягнення.

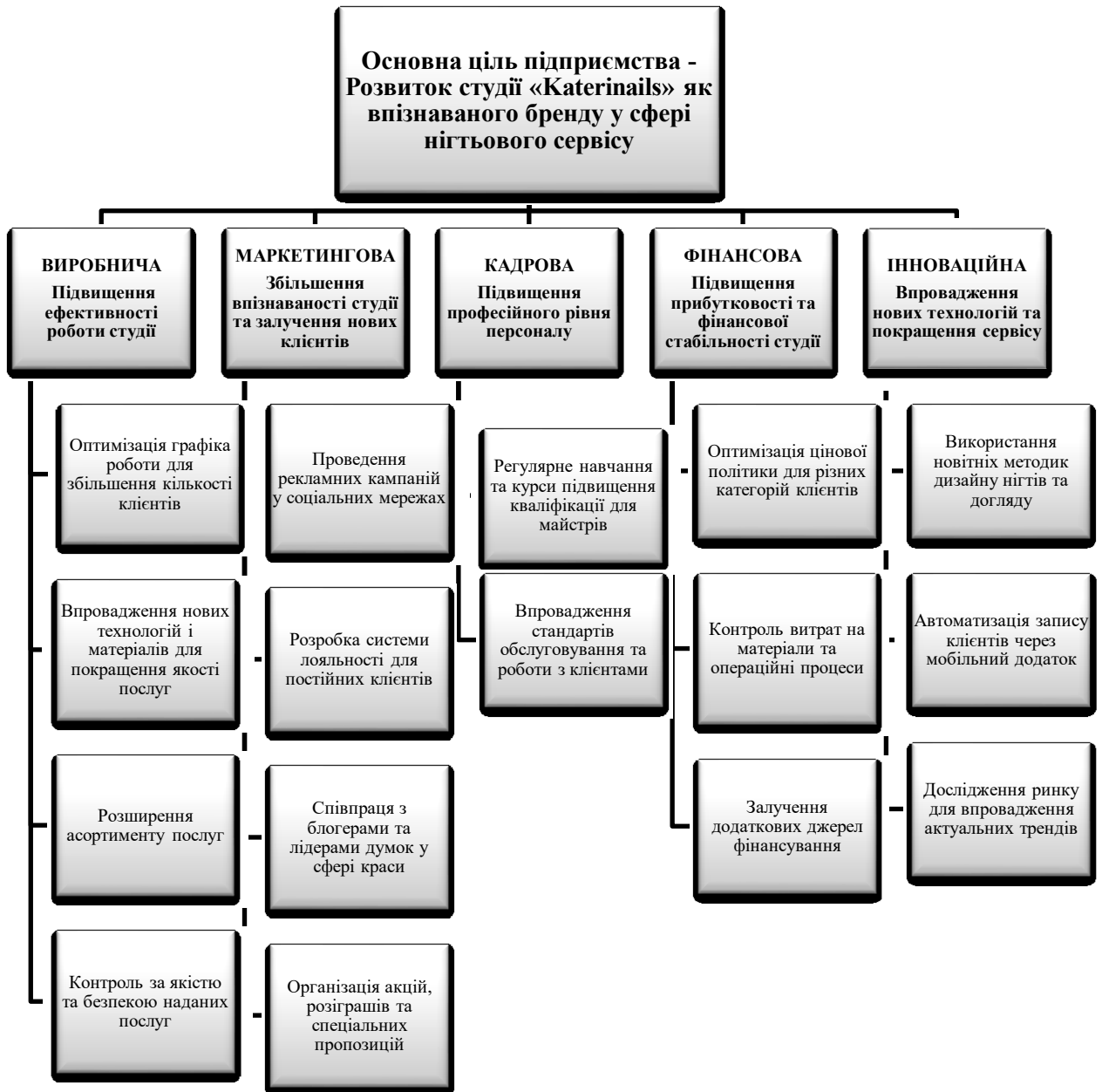


Рис 2.3 – Ієрархія основної мети студії «Katerinails» та ключових напрямів її досягнення

Студія має компактну організаційну структуру, що дозволяє ефективно управляти ресурсами та оперативно реагувати на зміни в ринковому середо-

вищі. Основний персонал складається з кількох майстрів манікюру, адміністратора, а також власниці, яка виконує функції керівника та маркетолога. Кожен майстер проходить регулярне підвищення кваліфікації, що забезпечує високий рівень професіоналізму та відповідність новітнім трендам у сфері нігтьового сервісу.

У студії надається широкий спектр послуг, включаючи:

- Класичний, апаратний та комбінований манікюр і педикюр;
- Нарощування нігтів гелем, корекція та реставрація;
- Художній розпис, аерографія та сучасні техніки дизайну нігтів;
- Укріплення нігтів спеціальними гелями та біогелями;
- SPA-догляд для рук і ніг, парафіноterapia.

Для роботи студія використовує виключно сертифіковані матеріали від провідних світових брендів. Це дозволяє гарантувати безпечність процедур, високу якість покриття та тривалий ефект манікюру та педикюру. Усі інструменти проходять кількоступову стерилізацію відповідно до саннорм.

Ключові особливості студії «Katerinails»:

1. Індивідуальний підхід – кожен клієнт отримує персональну консультацію щодо догляду за нігтями та вибору оптимального дизайну.
2. Професійна команда – усі майстри проходять регулярні курси підвищення кваліфікації.
3. Сучасне обладнання – використання інноваційних технологій для якісного догляду за нігтями.
4. Гнучка цінова політика – доступні ціни та програми лояльності для постійних клієнтів.
5. Активне онлайн-просування – студія має активні сторінки в соціальних мережах, де регулярно публікуються нові роботи, акції та корисні поради.

У 2023 році студія «Katerinails» продовжила активну діяльність на ринку послуг нігтьового сервісу, обслуговуючи стабільну клієнтську базу та за-

лучаючи нових відвідувачів. Загалом за рік було надано понад 3200 процедур, що свідчить про високий рівень попиту та ефективну роботу колективу.

Основу прибутковості сформували базові та затребувані послуги, зокрема класичний, апаратний і комбінований манікюр, які склали 38 % у загальній структурі. Це пояснюється їхньою регулярною потребою серед клієнтів, оскільки подібні процедури здійснюються найчастіше. На другому місці за популярністю – нарощування нігтів, корекція та реставрація (27%), які забезпечують не лише естетичний результат, але й довготривалий ефект.

Сегмент художнього дизайну та розпису нігтів (15%) демонструє стабільне зростання, оскільки клієнти дедалі частіше замовляють індивідуальні авторські рішення. Укріплення нігтів біогелем і спеціальними засобами становить 12% та свідчить про бажання споживачів зміцнити структуру нігтьової пластини. Водночас послуги SPA-догляду та парафінотерапії наразі займають лише 8% у загальному обсязі, що вказує на наявність резерву для подальшого розвитку (рис. 2.4).

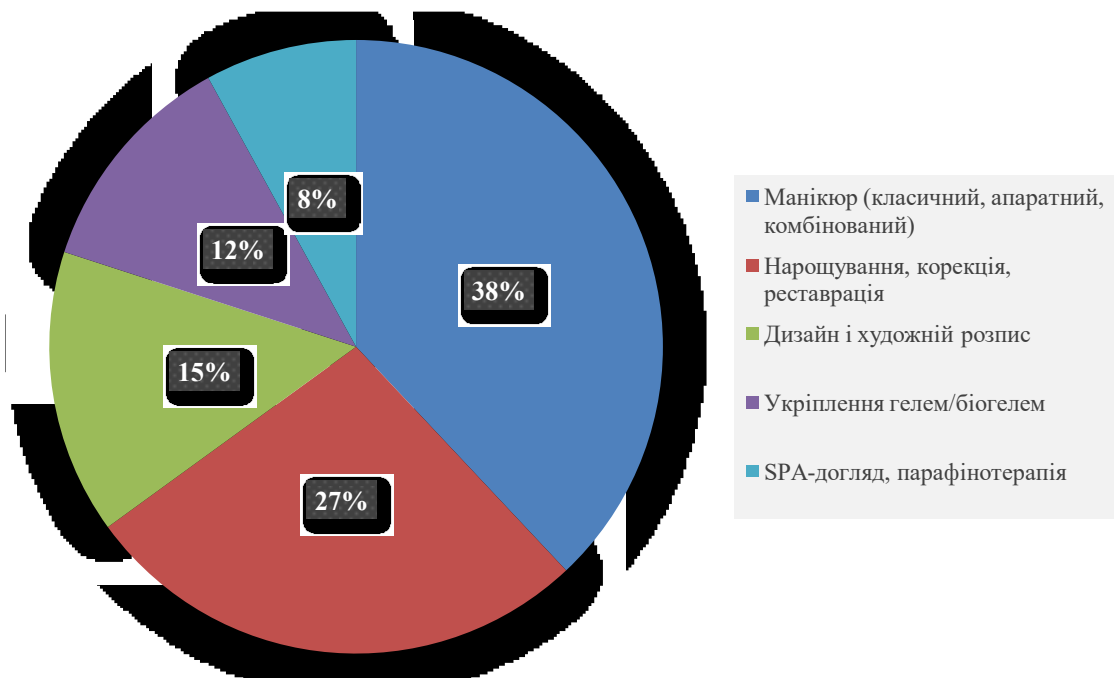


Рис. 2.4 – Структура послуг студії «Katerinaails» у 2023 році, %

Такий розподіл послуг дозволяє зробити висновок, що підприємство має стабільну економічну модель, орієнтовану на регулярних клієнтів, з по-

тенціалом до розширення преміум-послуг. Надалі доцільно приділити увагу саме SPA-напрямку та укріплювальним процедурам, що дозволить не лише збільшити середній чек, а й диференціювати сервіс від пропозицій конкурентів.

З метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій на конкурентному ринку студія «Katerinails» сформувала низку стратегічних цілей, які передбачають як короткострокові, так і довгострокові напрями розвитку. Ці цілі спрямовані на розширення клієнтської бази, збільшення прибутковості та вдосконалення якості обслуговування.

Для оцінки поточних економічних показників студії було проведено аналіз ключових аспектів діяльності, результати якого наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Економічні показники «Katerinails»

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна (%)
Обсяг реалізації (кількість замовлень)	1 183	1 225	3,55
Операційний прибуток (грн)	435 948	445 390	2,12
Загальні витрати (грн)	202 884	191 140	-5,79
Чистий прибуток (грн)	233 064	254 250	9,09

Аналіз динаміки основних економічних показників студії свідчить про помірне зростання обсягів реалізації (+3,55%) та операційного прибутку (+2,12%) у 2023 році порівняно з попереднім роком. Загальні витрати були знижені на 5,79%, що позитивно вплинуло на чистий прибуток – він зріс на 9,09%. Це свідчить про певну оптимізацію внутрішніх процесів та раціональне використання ресурсів. Водночас, темпи приросту залишаються нижчими за середньогалузеві, що може свідчити про недостатню ефективність маркетингової політики або обмежений ринок збуту.

Незважаючи на позитивну динаміку, «Katerinails» стикається з низкою викликів: повільне зростання кількості замовлень і прибутку, зростання конкуренції з боку більших салонів та особистих брендів, а також потреба у розширенні спектра послуг. Для досягнення стабільного розвитку необхідно зосередити увагу на підвищенні ефективності маркетингу, персоналізації сервісу та розширенні асортименту послуг.

### **2.3 Ситуаційний аналіз маркетингового середовища студії нігтьового сервісу Katerinails**

У 2024 році ринок нігтьового сервісу в Україні продемонстрував стійке зростання, незважаючи на складну економічну та соціальну ситуацію в країні. Це свідчить про високий попит на послуги догляду за нігтями та зростаючу культуру особистої гігієни серед населення.

Згідно з даними, кількість манікюрних салонів в Україні зросла з 2000 у 2019 році до 3200 у 2023 році, а обсяг ринку збільшився з 20 до 32 млрд грн за той же період. Це свідчить про стабільне зростання попиту на послуги нігтьового сервісу та сприятливі умови для розвитку бізнесу в цій сфері [29].

Окрім традиційних послуг, салони краси в Україні почали пропонувати більш спеціалізовані послуги, такі як лікування волосся, антицелюлітні програми та персоналізовані програми догляду за шкірою. Це свідчить про прагнення салонів відрізнятись через вищу якість обслуговування та унікальні методики [30].

Значну роль у розвитку ринку відіграють виставки та заходи, такі як InterCHARM-Україна, які сприяють пошуку нових клієнтів, підтримці контактів з існуючими клієнтами та презентації нових продуктів. У 2024 році 77% експонентів на InterCHARM-Україна знайшли нових клієнтів, а 33% досягли домовленостей щодо укладення контрактів [31].

Онлайн-продажі також відіграють важливу роль у розвитку ринку. Очікується, що до 2025 року ринок електронної комерції в сегменті нігтьової косметики в Україні досягне 6,8 млн доларів США, що відображає зростання на 8% порівняно з 2024 роком [32].

Глобальні тенденції також впливають на український ринок. Очікується, що світовий ринок продуктів для догляду за нігтями зросте з 22,81 млрд доларів США у 2024 році до 24,15 млрд доларів США у 2025 році при середньорічному темпі зростання 5,9% [31].

Загалом, ринок нігтьового сервісу в Україні у 2024 році демонструє позитивну динаміку зростання, що обумовлено високим попитом на послуги,

розширенням спектру послуг, активною участю у виставках та розвитком онлайн-продажів. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку бізнесу в цій сфері.

У 2024 році ринок послуг нігтьового сервісу в Україні продовжує демонструвати стійке зростання, що є відображенням як загальнонаціональних тенденцій у сфері краси, так і локальних соціально-культурних трансформацій. Підвищення попиту на доглядові процедури пов'язане не лише зі зміною естетичних стандартів, а й з поступовим укоріненням культури регулярного відвідування салонів серед жінок усіх вікових категорій. Зокрема, манікюр, педикюр та пов'язані з ними послуги дедалі частіше сприймаються не як епізодичне балування, а як елемент базової турботи про себе, що формує сталий попит і дає змогу підприємствам планувати діяльність з урахуванням регулярних повторних візитів клієнтів [33].

На загальноукраїнському рівні виразно спостерігається кілька ключових трендів. Перший – це підвищення усвідомленості споживачів щодо якості сервісу. Клієнти все частіше надають перевагу студіям, які забезпечують високі стандарти безпеки, стерильності, прозорості в обслуговуванні та використовують перевірені матеріали. Разом із цим зростає запит на індивідуалізований підхід і авторський дизайн, що дозволяє студіям, орієнтованим на унікальні візуальні рішення, формувати власну естетичну нішу.

Другий важливий вектор розвитку – цифрова взаємодія. У 2024 році на ринку послуг краси в Україні вже неможливо уявити ефективну студію без присутності в цифровому просторі. Соціальні мережі стали не лише каналом просування, а й основною точкою комунікації з клієнтом: від знайомства з майстром до запису на процедуру і отримання фідбеку. Активне використання Instagram, Facebook, TikTok та месенджерів дозволяє студіям не лише розширювати клієнтську базу, а й створювати ефект спільноти навколо бренду. За рахунок інтеграції CRM-систем і онлайн-бронювання, послуги нігтьового сервісу поступово переходять у сферу омніканального споживчого досвіду, що підвищує зручність та лояльність клієнтів. Цифрова грамотність стає

обов'язковою навичкою для персоналу студій, а естетичність візуального контенту в соцмережах – важливим чинником у процесі вибору майстра.

Ще одним суттєвим аспектом є поступовий перехід ринку від масового сегменту до преміум-форматів. Все більше клієнтів готові платити не лише за технічну якість процедури, а й за сервісну атмосферу, особливу естетику інтер'єру, гнучкий графік, додаткові зручності у студії, можливість поєднання манікюру з іншими доглядовими послугами. Усе це спонукає підприємства до розвитку комплексних сервісних пакетів, а також впровадження програм лояльності, персоналізованих знижок та сюрпризів для постійних клієнтів [34].

На тлі загальноукраїнських тенденцій спостерігаються і локальні особливості, зокрема в місті Зеленодольськ. Це невелике місто зі стабільною соціальною структурою, в якому домінують локальні бізнеси та переважає жіноча аудиторія з помірним рівнем доходу. Хоча загальна купівельна спроможність у регіоні є нижчою за середньоукраїнську, саме послуги догляду, зокрема манікюр, залишаються одним із найпопулярніших сегментів серед мешканців. Високий попит забезпечується за рахунок регулярності процедур, відносної доступності цін та високого значення естетичного вигляду у локальній культурі.

У місті немає великої кількості спеціалізованих салонів, натомість поширені студії домашнього формату, де майстри працюють за індивідуальним графіком. Це створює як можливості, так і ризики: з одного боку, невисокий рівень конкуренції дозволяє швидко сформувати власну клієнтську базу, з іншого – нестандартизованість сервісу та відсутність загальних стандартів ускладнюють позиціонування преміального сегменту.

Особливу роль у Зеленодольську відіграє ефект «сарафанного радіо». Клієнти часто обирають майстра на основі рекомендацій знайомих, що надає перевагу студіям із чітко вибудованою системою взаємодії з постійними клієнтами. У той же час, цифрові канали поки не повністю реалізують свій потенціал у місті: значна частина локального бізнесу лише починає активно ви-

користувати соціальні мережі, що створює вікно можливостей для студій, готових інвестувати в онлайн-просування.

Для наочності основні тенденції ринку представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Порівняння загальноукраїнських і локальних особливостей ринку послуг нігтьового сервісу

Характеристика	Загальноукраїнський ринок	Локальна специфіка (м. Зеленодольськ)
Попит	Стійке зростання, регулярне споживання	Високий, але зосереджений на базових послугах
Цифрова взаємодія	Онлайн-запис, Instagram, CRM	Обмежене використання, перспектива росту
Цінова політика	Поява преміум-сегментів	Помірна вартість, чутливість до знижок
Формати студій	Салони з інтер'єром, брендингом, атмосферою	Домашні формати, індивідуальні майстри
Канали просування	Соціальні мережі, таргетинг, контент	Усне просування, мінімальна діджитал-активність
Очікування клієнтів	Стерильність, сервіс, індивідуальність	Безпека, стабільність, рекомендації знайомих

Отже, аналіз ринку послуг нігтьового сервісу засвідчує, що загальноукраїнські тенденції вказують на високий ступінь діджиталізації, запит на унікальність та готовність клієнтів платити за якість і досвід. Водночас локальний ринок у Зеленодольську перебуває на етапі трансформації: попит уже сформований, але потенціал цифрового просування, персоналізації та візуального брендингу лишається недовикористаним. Для студій, які зможуть поєднати якість сервісу з активною онлайн-стратегією, відкриваються реальні можливості стати локальними лідерами ринку.

Розвиток індустрії краси та догляду за нігтями сьогодні є не лише питанням моди, а й відображенням соціальних і культурних змін у суспільстві. У сучасному світі люди все більше приділяють увагу своєму зовнішньому вигляду, догляду за собою та загальному іміджу. Це спричинене зростаючою конкуренцією у всіх сферах діяльності, де привабливий зовнішній вигляд відіграє важливу роль у створенні першого враження.

Б'юті-індустрія з кожним роком стає більш технологічно розвиненою, з'являються нові матеріали, методи догляду та інноваційні рішення, що дозволяють зробити процес догляду за собою зручнішим, швидшим та доступнішим. Студія «Katerinails» працює в умовах динамічного ринку, який залежить від багатьох факторів макросередовища. Для визначення їхнього впливу на діяльність студії було проведено PESTEL-аналіз, який дозволяє оцінити основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що формують бізнес-середовище компанії.

Політична стабільність у країні значною мірою впливає на розвиток малого бізнесу, у тому числі студії нігтьового сервісу.

Регулювання сфери послуг державою включає контроль за санітарними нормами, сертифікацію матеріалів та обладнання, а також трудове законодавство, що регулює відносини між студією та її співробітниками. Зміни у податковому законодавстві можуть мати значний вплив на фінансову стабільність студії, оскільки збільшення податкового навантаження або введення нових зборів призведе до зростання витрат, що в свою чергу може відобразитися на вартості послуг. Також урядові програми підтримки малого бізнесу, гранти та субсидії можуть стати додатковими можливостями для розширення студії, модернізації її обладнання або розширення спектру послуг.

Купівельна спроможність клієнтів безпосередньо впливає на рівень попиту на послуги студії «Katerinails». В умовах економічної нестабільності, зростання інфляції та коливань курсу валют клієнти можуть скорочувати витрати на б'юті-процедури, віддаючи перевагу більш бюджетним варіантам догляду за нігтями або рідше відвідуючи салони. З іншого боку, стабільність у фінансовій сфері, зростання доходів населення та загальне покращення економічної ситуації стимулюють розвиток індустрії краси.

Оскільки студія використовує імпортні матеріали, вартість яких залежить від валютних коливань, це може впливати на собівартість послуг. Підвищення цін на енергоносії також позначається на витратах студії, оскільки освітлення, електричні прилади для манікюру та системи стерилізації потре-

бують стабільного електропостачання. Культурні та соціальні зміни в суспільстві також визначають попит на послуги студії. Тренд на доглянутий вигляд, особливо серед жінок, сприяє розвитку сфери нігтьового сервісу. Сучасні клієнти все частіше обирають екологічно чисті та гіпоалергенні матеріали, що змушує студію адаптувати свою пропозицію відповідно до запитів споживачів. Популяризація здорового способу життя, яка включає не лише фізичне здоров'я, але й загальний догляд за собою, сприяє збільшенню попиту на якісні б'юті-послуги. Велике значення має й вплив соціальних мереж, адже багато клієнтів дізнаються про студію через Instagram, Facebook та TikTok.

Б'юті-блогери та інфлюенсери сприяють розширенню клієнтської бази, формуючи попит на нові види манікюру та унікальні техніки дизайну. Розвиток технологій у сфері б'юті-індустрії дозволяє студії пропонувати клієнтам більш сучасні та якісні послуги. Наприклад, використання нових формул гель-лаків та зміцнюючих матеріалів робить манікюр більш довговічним і безпечним. Впровадження сучасних LED-ламп для сушіння гель-лаку зменшує час процедури, а автоматизовані системи запису дозволяють клієнтам швидко бронювати зручний час через мобільний додаток або сайт. Також варто зазначити вплив інноваційного обладнання для стерилізації, яке підвищує рівень гігієни та безпеки послуг, що є критично важливим у постпандемічний період.

Студія «Katerinaails», як представник малого бізнесу у сфері б'юті-послуг, чутливо реагує на зміни у макросередовищі. Зміна купівельної спроможності населення, нові регуляторні вимоги, вплив цифрових технологій, а також зростання ролі соціальних мереж безпосередньо впливають на попит, цінову політику, обсяги реалізації та загальну стратегічну орієнтацію підприємства.

З метою систематичного вивчення зовнішніх умов, що впливають на діяльність студії, застосовано PESTEL-аналіз, який дозволяє оцінити ключові політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові

фактори. Урахування цих елементів сприятиме розробці ефективних стратегічних рішень, зниженню ризиків та виявленню нових можливостей для зростання.

Згідно з результатами проведеного аналізу, найбільш значущими для студії «Katerinails» виявилися соціокультурні та економічні фактори, які безпосередньо впливають на рівень попиту, споживчі уподобання, а також цінову політику підприємства. Водночас політичні та технологічні чинники відіграють підтримувальну роль, створюючи як загрози, так і нові можливості.

В першу чергу визначимо ступінь впливу факторів на ринок і студію нігтьового сервісу Katerinails (табл. 2.5). Зазначена оцінка від 1 до 3 вказує на ступінь впливу, де 1 – мінімальний вплив, 2 – середній вплив, 3 – великий вплив.

Таблиця 2.5 – Визначення ступеню впливу факторів на ринок і студію нігтьового сервісу Katerinails

Опис фактору	Вплив фактору	Опис фактору	Вплив фактору	Опис фактору	Вплив фактору
Політичні фактори		Економічні фактори		Соціокультурні фактори	
Воєнні дії в країні	3	Коливання валютного курсу	2	Тренд на доглянутість і естетику	2
Державна підтримка малого бізнесу	2	Інфляція та зростання витрат	2	Популярність соцмереж та інфлюенсерів	2
				Зростання попиту на навчальні курси	2
Технологічні фактори		Екологічні фактори		Правові фактори	
Використання інноваційних матеріалів	2	Використання екоматеріалів	1	Законодавчі зміни у сфері послуг	2
Автоматизація запису (боти)	2	Сортування та утилізація відходів	1	Ліцензійні вимоги та сертифікація	1
Нове стерилізаційне обладнання	1				

Проведемо оцінку впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін (табл. 2.6). Зазначена оцінка +1 вказує на позитивний вплив, -1 – на негативний вплив.

Таблиця 2.6 – PESTEL-аналіз макросередовища студії «Katerinaails»

Опис фактору	Вплив фактора на підприємство (Ii)	Вірогідність змін (експертна оцінка)					Середня вірогідність зміни фактора (Pi)	Характер впливу фактора (Si)	Відносний (стандартизований) вплив фактора (SIi)
		1	2	3	4	5			
<b>Політичні фактори</b>									
Воєнні дії в країні	3	4	4	3	4	5	4,00	-1	-0,480
Державна підтримка малого бізнесу	2	3	2	3	2	3	2,60	1	0,208
<b>Економічні фактори</b>									
Коливання валютного курсу	2	3	3	3	2	2	2,60	-1	-0,208
Інфляція та зростання витрат	2	2	3	2	2	3	2,40	-1	-0,192
<b>Соціокультурні фактори</b>									
Тренд на доглянутість і естетику	2	5	4	5	4	5	4,60	1	0,368
Популярність соцмереж та інфлюенсерів	2	4	4	4	3	4	3,80	1	0,304
Зростання попиту на навчальні курси	2	3	3	4	3	3	3,20	1	0,256
<b>Технологічні фактори</b>									
Використання інноваційних матеріалів	2	4	4	4	3	4	3,80	1	0,304
Автоматизація запису (боти)	2	3	4	3	3	3	3,20	1	0,256
Нове стерилізаційне обладнання	1	3	3	3	2	3	2,80	1	0,112
<b>Екологічні фактори</b>									
Використання екоматеріалів	1	4	4	4	4	3	3,80	1	0,152
Сортування та утилізація відходів	1	3	3	3	2	3	2,80	1	0,112
<b>Правові фактори</b>									
Законодавчі зміни у сфері послуг	2	2	2	3	2	3	2,40	-1	-0,192
Ліцензійні вимоги та сертифікація	1	2	2	2	2	3	2,20	-1	-0,088

Таким чином, PESTEL-аналіз дозволяє комплексно охарактеризувати макросередовище, в якому функціонує студія «Katerinails». Для більш узагальненого представлення результатів доцільно провести кількісну оцінку значущості окремих факторів із поділом на групи – політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні.

На основі отриманих оцінок сформульовано відповідні стратегічні рішення, що сприятимуть ефективному реагуванню на зовнішні виклики та використанню наявних можливостей. Деталізовані управлінські підходи до кожної групи факторів представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL-аналізу студії «Katerinails»

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
<i>Політичні фактори</i>				
Воєнні дії в країні	-0,480	Дестабілізація ринку, зниження попиту, міграція клієнтів та майстрів, ускладнення логістики.	Пряма загроза безпеці персоналу та клієнтів, ризик пошкодження майна. Необхідність мати антикризовий план та фінансові резерви.	Розробка антикризового плану (безпека, тимчасове призупинення, збереження активів, комунікація), створення фінансових резервів, оптимізація витрат.
Державна підтримка малого бізнесу	0,208	Полегшення фінансового тягаря, стимулювання збереження робочих місць та розвитку.	Можливість отримання грантів, пільгових кредитів для підтримки операційної діяльності, закупівлі обладнання чи навчання персоналу.	Активний моніторинг та використання доступних програм державної підтримки (гранти, пільгові кредити).
<i>Економічні фактори</i>				
Коливання валютного курсу	-0,208	Здорожчання імпортованих матеріалів та обладнання, тиск на собівартість послуг.	Зростання собівартості послуг через залежність від імпортованих матеріалів (гелі, лаки). Необхідність перегляду цін або пошуку аналогів.	Оптимізація закупівель, пошук альтернативних постачальників, диференційоване ціноутворення.

Продовження табл. 2.7

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
<i>Соціокультурні фактори</i>				
Інфляція та зростання витрат	-0,192	Зростання операційних витрат, зниження купівельної спроможності клієнтів.	Збільшення постійних витрат (оренда, комунальні послуги). Ризик зниження частоти візитів клієнтів через падіння їхніх реальних доходів.	Ретельний аналіз та оптимізація витрат, підвищення операційної ефективності, перегляд цінової політики, програми лояльності.
Тренд на доглянутість і естетику	0,368	Стабільний та зростаючий попит, розширення цільової аудиторії, підвищення значущості послуг.	Сприятлива можливість для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності. Дозволяє позиціонувати студію як місце турботи про себе.	Позиціонування послуг з акцентом на емоційну цінність, створення приємної атмосфери, висока якість обслуговування.
Популярність соцмереж та інфлюенсерів	0,304	Зміна каналів просування, зростання важливості візуального контенту, вплив лідерів думок.	Необхідність активно вести сторінки в Instagram/TikTok, інвестувати у якісний контент та співпрацю з блогерами для залучення аудиторії.	Розробка SMM-стратегії, створення якісного контенту, співпраця з інфлюенсерами, таргетована реклама.
Зростання попиту на навчальні курси	0,256	Розширення ринку освітніх послуг, потенційне зростання конкуренції, можливість диверсифікації.	Можливість диверсифікації бізнесу та отримання додаткового доходу шляхом запуску власних курсів манікюру.	Розгляд запуску власних навчальних програм, позиціонування студії як експерта.
<i>Технологічні фактори</i>				
Використання інноваційних матеріалів	0,304	Оновлення асортименту, підвищення якості послуг, зростання очікувань клієнтів.	Потреба у постійному оновленні палітри та матеріалів, навчання майстрів новим технікам для підтримки конкурентоспроможності.	Регулярне оновлення матеріалів та технік, навчання персоналу, інформування клієнтів про новинки.
Автоматизація запису (боти)	0,256	Підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення клієнтського сервісу.	Зменшення адміністративного навантаження, підвищення зручності для клієнтів. Дозволяє не втрачати клієнтів, які хочуть записатись у неробочий час.	Впровадження або вдосконалення системи онлайн-запису, використання чат-ботів, інтеграція з CRM.

Продовження табл. 2.7

Фактор	Вплив (стандартизоване значення)	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Доцільні стратегічні рішення
Нове стерилізаційне обладнання	0,112	Підвищення стандартів безпеки та гігієни, зростання довіри клієнтів.	Прямий вплив на довіру клієнтів та репутацію. Використання сучасного сухожару/автоклаву є ключовою конкурентною перевагою.	Забезпечення найвищих стандартів стерилізації, використання сучасного обладнання, комунікація стандартів безпеки.
<i>Екологічні фактори</i>				
Використання екоматеріалів	0,152	Зростання попиту на екологічно чисті продукти, формування нового сегменту ринку.	Можливість залучити еко-свідомих клієнтів. Позитивний вплив на імідж, але може призвести до зростання собівартості послуг.	Розширення пропозиції послуг з еко-матеріалами, інформування клієнтів, позиціонування як еко-відповідального бізнесу.
Сортування та утилізація відходів	0,112	Підвищення уваги до КСВ, формування позитивного іміджу.	Формування іміджу відповідального бізнесу. Незначні додаткові витрати на організацію процесу, які покращують лояльність клієнтів.	Впровадження практик сортування та належної утилізації відходів, інформування клієнтів про еко-ініціативи.
<i>Правові фактори</i>				
Законодавчі зміни у сфері послуг	-0,192	Необхідність адаптації до нових правил, можливе зростання адміністративного навантаження.	Ризик штрафів або призупинення діяльності у разі недотримання нових норм (РРО, санітарні вимоги). Потребує постійного моніторингу.	Моніторинг законодавчих змін, своєчасна адаптація процесів, юридичні консультації.
Ліцензійні вимоги та сертифікація	-0,088	Встановлення бар'єрів для входу, підвищення загального рівня якості та безпеки.	Необхідність отримання відповідних сертифікатів для майстрів, що вимагає додаткових витрат часу та коштів, але підвищує довіру клієнтів.	Дотримання всіх ліцензійних та сертифікаційних вимог, використання відповідності стандартам як переваги.

Проведений PESTEL-аналіз дозволив виявити ключові зовнішні фактори, які впливають на діяльність студії «Katerinails». Найбільш вагомими чинниками виявилися соціокультурні та економічні, що зумовлено специфікою ринку б'юті-послуг і високою залежністю від споживчих уподобань та купівельної спроможності клієнтів. Зі свого боку, політичні та технологічні фактори створюють як обмеження, так і можливості для розвитку підприємства. На основі виявлених впливів сформульовано стратегічні рішення, реалізація яких дозволить студії адаптуватися до умов зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та посилити конкурентні переваги.

Для глибокого розуміння позицій студії нігтьового сервісу «Katerinails» на локальному ринку та формування обґрунтованої стратегії її розвитку доцільно провести аналіз конкурентного середовища за допомогою моделі п'яти сил М. Портера. Ця модель дозволяє системно оцінити інтенсивність конкуренції, визначити основні зовнішні загрози, а також виявити стратегічні резерви зміцнення ринкових позицій. Важливо підкреслити, що будь-які висновки та пропозиції в межах цього аналізу мають підтверджувати обране стратегічне рішення – впровадження комплексної стратегії, яка поєднує підвищення внутрішніх стандартів сервісу, дотримання нормативних вимог, активну цифрову присутність та чітке позиціонування послуг студії.

### **Загроза появи нових конкурентів**

Рівень бар'єрів входу у сферу нігтьового сервісу є помірним. Відкриття власної студії або робота з дому не потребує значних початкових інвестицій. Основні витрати – це обладнання, матеріали та оренда приміщення. У місті Зеленодольськ спостерігається активне зростання кількості незалежних майстрів, які працюють на себе або орендують невеликі кабінети. Це створює помітний тиск на студію, оскільки нові гравці ринку залучають клієнтів за рахунок гнучких умов, нижчих цін або активного просування в соціальних мережах. Водночас, студія «Katerinails» має перевагу у вигляді вже сформованої клієнтської бази, репутації та стабільної роботи з сертифікованими поставачальниками, що дозволяє знижувати ризик втрати частки ринку.

### **Сила постачальників**

Постачальники студії – це дистриб'ютори професійних матеріалів, зокрема Kodi Professional, OPI, CND, PNB та обладнання SUNUV, Marathon, Microstop. Вони мають сталу репутацію та працюють через великі платформи (Nail Market, BeautyPro), що забезпечує стабільність поставок. Ризик залежності від одного постачальника знижено завдяки диверсифікації. Сила постачальників оцінюється як середня: з одного боку, вони контролюють ціноутворення на брендову продукцію, з іншого — існує широкий вибір альтернатив без втрати якості. Студії доцільно продовжити роботу лише з перевіреними партнерами, підтримуючи довгострокові знижки та бонусні програми за обсяги закупівель.

### **Сила покупців**

Клієнти на ринку послуг нігтьового сервісу мають високу чутливість до ціни та водночас значну вимогливість до якості, гігієнічності та естетики результату. У невеликих містах, таких як Зеленодольськ, значення має особисте ставлення майстра, довіра та репутація. Через невеликі витрати на зміну постачальника послуг покупці мають значну силу – їм легко перейти до іншого майстра при зниженні якості, незручному сервісі або зниженні емоційної взаємодії. Тому особливого значення набувають цифрова комунікація (Instagram, месенджери), гнучкий запис, пам'ятання уподобань клієнта та постійне вдосконалення інтер'єру. У межах стратегії студії слід посилити зворотний зв'язок, впровадити персоналізовані пропозиції та покращити онлайн-сервіси для підтримки лояльності.

### **Загроза товарів-замінників**

У сфері нігтьового сервісу заміниками можуть бути домашній догляд, набори для самостійного манікюру або перехід до інших категорій догляду (масаж, косметологія). Водночас, з урахуванням соціальної норми регулярно манікюру серед жінок, а також складності самостійного досягнення салонного результату – рівень цієї загрози оцінюється як низький. Студії необхідно продовжити позиціонувати себе не лише як технічного виконавця проце-

дури, а як джерело естетичного задоволення, емоційного комфорту та елементу самовираження (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз основних товарів-замінників послуг студії «Katerinails»

Назва заміни-ка	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони	Рівень загрози
Домашні набори для манікюру	Гель-лаки, лампи, пилки, базові інструменти	Доступність, економія коштів, можливість виконання у зручний час	Відсутність професіоналізму, складність техніки, низька якість дизайну	Помірний
Пресовані накладні нігті (прес-он)	Швидке рішення на кілька днів	Швидкість, різноманіття дизайнів, не потребує навичок	Короткочасність, погана фіксація, штучний вигляд	Низький
Бюджетні майстри без ліцензій	Нелегальні послуги за зниженими цінами	Низька вартість, простий запис	Відсутність стерильності, жодних гарантій, ризики для здоров'я	Високий
Альтернативні послуги (наприклад, SPA)	Інші б'юті-процедури, які клієнти можуть обрати замість манікюру	Зміна акценту на релакс чи тіло, новизна	Не вирішують потреби в догляді за руками/нігтями	Низький
Повна відмова від манікюру	Вибір натурального вигляду без догляду	Відсутність витрат, природність	Недоглянутий вигляд, соціальна неадаптованість (робота, події)	Дуже низький

### Конкурентна боротьба в галузі

Конкуренція у сфері дуже висока. Основними конкурентами є великі салони краси, такі як «Клеопатра», які надають широкий спектр послуг «у все в одному», а також приватні майстри, які приваблюють гнучкістю, індивідуальним підходом і цінами. Ці гравці активно використовують соціальні мережі та нові формати взаємодії з клієнтами. Конкурентна боротьба ведеться не лише за ціну, а за сервіс, стиль комунікації, естетику простору та атмосферу. У таких умовах «Katerinails» має зміцнювати свою унікальну торгову пропозицію, роблячи акцент на вузькій спеціалізації, стандартизованих процедурах, високому рівні стерильності та персоніфікованому обслуговуванні.

Варто розширювати асортимент послуг за рахунок додаткових процедур для рук, курсів і партнерства з іншими б'юті-фахівцями, як уже заплановано.

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика конкурентів студії «Katerinails»

Назва конкурента	Формат роботи	Сильні сторони	Слабкі сторони	Ціновий сегмент	Основні канали просування
Салон краси «Клеопатра»	Великий салон з повним спектром послуг	Розширене портфоліо (перукарня, косметологія, масаж); масштабна реклама; велика команда	Відсутність вузької спеціалізації у нігтьовому сервісі; менш персоналізований підхід	Середній–вищий	Зовнішня реклама, соцмережі, сарафанне радіо
ФОП Кучерук Віта Юріївна	Приватний майстер, оренда кабінету	Авторський дизайн, активний Instagram, курси, тісна комунікація з клієнтами	Обмежена кількість клієнтів на день, залежність від однієї особи	Середній	Instagram, Stories, Reels, рекомендації
Приватні майстри (анонімна група)	Робота вдома	Низькі ціни, зручний запис, гнучкість графіка	Відсутність сертифікації, сумнівна гігієна, слабка юридична відповідальність	Низький	Сарафанне радіо, локальні чати
Студія «Katerinails» (досліджувана)	Вузька спеціалізація у нігтьовому сервісі	Сертифіковані матеріали, персоналізований підхід, стерильність, SMM-присутність	Потреба у розширенні послуг, невелика площа, обмежена кількість майстрів	Середній	Instagram, Facebook, прямі повідомлення

Проведемо оцінку конкурентної позиції студії нігтьового сервісу «Katerinails» за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.10, 2.11).

Таблиця 2.10 – Система показників, що використовуються при оцінці конкурентного середовища

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
<b>Загроза появи нових учасників</b>			
Низький поріг входу на ринок	0,40	3	1,20
Швидке формування клієнтської бази через соцмережі	0,30	3	0,90
Слабкий контроль з боку регуляторів	0,30	2	0,60

Продовження табл. 2.10

Показник	Вага показника	Оцінка в балах	Оцінка ступеня впливу
РАЗОМ:	1,0	-	2,70
<b>Інтенсивність конкурентної боротьби</b>			
Наявність великих салонів з широким спектром послуг	0,30	3	0,90
Активність приватних майстрів у соцмережах	0,40	3	1,2
Цінова конкуренція	0,30	2	0,60
РАЗОМ:	1,0	-	2,70
<b>Сила впливу постачальників</b>			
Концентрація постачальників професійних матеріалів	0,40	2	0,80
Можливість заміни постачальника без втрати якості	0,30	1	0,30
Контроль постачальниками цін на бренди	0,30	2	0,60
РАЗОМ:	1,0	-	1,70
<b>Сила впливу покупців</b>			
Висока чутливість до ціни	0,40	3	1,20
Легкість зміни постачальника послуг	0,30	3	0,90
Очікування високого сервісу	0,30	3	0,90
РАЗОМ:	1,0	-	3,00
<b>Наявність товарів-замінників</b>			
Доступність домашнього манікюру	0,50	2	1,00
Складність досягнення салонного результату вдома	0,50	1	0,50
РАЗОМ:	1,0	-	1,50

Таблиця 2.11 – Вплив конкурентних сил на студію нігтьового сервісу «Katerinails»

Конкурентна сила	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	слабкий (1,00 ÷ 1,66)	помірний (1,67 ÷ 2,32)	сильний (2,33 ÷ 3,00)	
1. Поява нових конкурентів	-	-	2,7	Сильний
2. Інтенсивність конкуренції	-	-	2,7	Сильний
3. Сила впливу постачальників	-	1,7	-	Помірний
4. Сила впливу покупців	-	-	3,0	Сильний
5. Вплив товарів-замінників	1,5	-	-	Слабкий

Проведений аналіз конкурентного середовища студії «Katerinails» на основі моделі п'яти сил М. Портера дозволив комплексно оцінити умови функціонування підприємства та виявити ключові виклики, які впливають на його ринкову позицію. Найбільшу загрозу становить значна сила покупців, які мають широкий вибір альтернатив, вимагають високої якості обслугову-

вання, естетичного підходу та персоналізації, при цьому залишаючись чутливими до ціни. У цих умовах клієнти легко змінюють салони, якщо рівень сервісу не відповідає очікуванням, тому конкуренція за утримання постійних відвідувачів є надзвичайно високою. Крім того, виявлено сильну інтенсивність конкуренції в галузі. У місті Зеленодольськ активно працюють як великі салони з широким спектром послуг, так і індивідуальні майстри, які орендують невеликі кабінети або приймають клієнтів удома. Приватні фахівці активно ведуть сторінки в Instagram, пропонують авторські дизайни та тісну комунікацію з аудиторією, що дозволяє їм швидко адаптуватися до ринкових змін та конкурувати навіть без великого бюджету. Водночас низький поріг входу в сферу нігтьового сервісу зумовлює постійне зростання кількості нових гравців, які завдяки доступному обладнанню, навчанню онлайн та базовим навичкам можуть залучати клієнтів уже в перші місяці роботи. Загроза нових конкурентів залишається стабільно високою, особливо з огляду на гнучкість сучасних моделей просування в соціальних мережах.

Аналіз товарів-замінників продемонстрував, що вони не становлять суттєвої загрози для професійного сервісу. Домашній манікюр, пресовані нігті або відмова від догляду не здатні забезпечити якісний, гігієнічний та естетичний результат, який клієнт очікує отримати в студії. Однак певну загрозу становлять майстри, які працюють неофіційно та пропонують нижчі ціни, хоча й часто не дотримуються стандартів безпеки. Сила постачальників матеріалів і обладнання оцінюється як помірна, оскільки студія має можливість працювати з декількома перевіреними дистриб'юторами, зберігаючи доступ до сертифікованої продукції без залежності від єдиного джерела.

Отримані результати свідчать про необхідність посилення конкурентоспроможності студії через цілеспрямовану стратегію розвитку. Найбільш логічним напрямом у цій ситуації є розширення спектра послуг. Запровадження SPA-догляду, парафінотерапії та навчальних курсів дозволить сформувати нові точки контакту з клієнтами, підвищити середній чек і зміцнити лояльність. Це створить додаткові конкурентні переваги, які важко скопіювати ін-

шим учасникам ринку. Також доцільно посилити маркетингову складову діяльності студії, зокрема вдосконалити контент-стратегію в соціальних мережах, розширити використання CRM-системи для персоналізації обслуговування та покращити якість комунікації з клієнтами в цифровому середовищі. Акцент на емоційній взаємодії, сервісній атмосфері, естетиці візуального простору й гнучкості у наданні послуг має стати основою конкурентної лінії студії. У результаті така стратегія дозволить не лише втримати наявну аудиторію, а й ефективно залучати нових клієнтів, створюючи стійку ринкову перевагу в умовах інтенсивного конкурентного тиску.

#### **2.4 Аналіз конкурентних переваг послуг конкурентів**

У місті Зеленодольськ ринок нігтьового сервісу представлений різноманітними формами організації надання послуг, серед яких основну конкуренцію для студії «Katerinails» становлять великі салони краси з повним спектром б'юті-послуг, індивідуальні підприємці, які орендують приміщення у комерційних або житлових будівлях, а також приватні майстри, що працюють у домашніх умовах. Найбільшою впізнаваністю користується салон краси «Клеопатра», який працює у форматі мультисервісу – тут клієнти можуть отримати послуги не лише манікюру, а й стрижки, укладки, масажу, косметологічного догляду. Цей заклад має стійкий бренд, сформований за рахунок тривалого перебування на ринку, та широку клієнтську базу. Разом з тим, у місті активно функціонують приватні фахівці з нігтьового сервісу, як-от ФОП Кучерук Віта Юріївна, яка спеціалізується на авторському дизайні, викладає манікюрні курси, активно веде Instagram, пропонує професійне фото своїх робіт і тісну комунікацію з аудиторією. Також спостерігається значна кількість анонімних майстрів, які здійснюють діяльність у непрофесійних умовах – у власних квартирах без відповідного устаткування або дозволів. Їхня перевага – низька ціна, що приваблює частину ціново чутливих клієнтів.

У контексті порівняння рівня сервісу та професійності обслуговування спостерігається суттєва різниця між форматами закладів. Великі салони ма-

ють структуровану систему обслуговування, фіксовані графіки роботи, адміністраторів і спеціалістів з різних напрямків. Проте в таких закладах рівень індивідуального підходу є обмеженим, а потоковість обслуговування знижує персональну залученість. Приватні майстри, які мають власні кабінети, зазвичай демонструють вищий рівень персоналізації, швидку адаптацію до нових тенденцій і дбайливе ставлення до кожного клієнта. Утім, їхня робота часто не має системної підтримки: обмежена кількість клієнтів, труднощі з розкладом, ризик скасування візитів через особисті обставини. Щодо домашніх майстрів, то їхній рівень професійності здебільшого не відповідає базовим стандартам: не всі використовують стерильне обладнання, не дотримуються технології виконання процедури або працюють з несертифікованими матеріалами. У студії «Katerinails», натомість, впроваджено чіткі протоколи дезінфекції, використовується лише перевірене устаткування (лампи SUNUV, фрезери Marathon), а персонал проходить постійне підвищення кваліфікації. Це дозволяє не лише забезпечити стабільну якість, а й підвищити довіру клієнтів, які все більше цінують не просто результат, а процес надання послуги.

Для більш наочного порівняння рівня сервісу та професійності ключових конкурентів доцільно подати узагальнену таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 – Порівняння рівня сервісу основних конкурентів студії «Katerinails»

Назва конкурента	Стандарти гігієни	Матеріали й обладнання	Кваліфікація персоналу	Індивідуальний підхід	Загальна оцінка професійності
Салон краси «Клеопатра»	Високий, системний контроль	Професійні бренди, багатофункціональне обладнання	Різний рівень у різних напрямках	Середній (потокове обслуговування)	Стабільно високий, але менш гнучкий
ФОП Кучерук Віта Юрївна	Високий, персональний контроль	Брендові матеріали, актуальне устаткування	Постійна участь у курсах, викладацький досвід	Високий, гнучке спілкування	Високий з креативним ухилом
Приватні майстри (домашні)	Часто низький або відсутній	Бюджетні або непрофесійні засоби	Відсутність офіційного навчання	Залежить від особистості майстра	Вкрай нерівномірний, здебільшого низький

Продовження табл. 2.12

Назва конкурента	Стандарти гігієни	Матеріали й обладнання	Кваліфікація персоналу	Індивідуальний підхід	Загальна оцінка професійності
Студія «Katerinaails»	Високий, з дотриманням усіх нормативів	Сертифіковане обладнання, регулярне оновлення	Навчання, підвищення кваліфікації	Високий, урахування побажань клієнта	Високий, з фокусом на безпеку й сервіс

Таким чином, за результатами аналізу можна зробити висновок, що студія «Katerinaails» має обґрунтовані конкурентні переваги саме у сфері дотримання гігієнічних стандартів, професійності персоналу та індивідуального підходу до обслуговування, що створює підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку.

Асортимент послуг, які пропонують конкуренти на ринку нігтьового сервісу у місті Зеленодольськ, є досить широким, однак характерною особливістю є фрагментарність та відсутність стратегічної логіки в його побудові. Великі салони, як-от «Клеопатра», зазвичай мають стандартний набір процедур – класичний манікюр, гель-лак, нарощення, покриття з дизайном та, іноді, спа-процедури для рук. Утім, ці послуги зазвичай пропонуються в межах комплексного підходу до краси, без глибокої спеціалізації на нігтьовому сервісі. Відповідно, у клієнта не виникає відчуття, що салон є профільною студією, орієнтованою саме на догляд за руками, що обмежує можливість формування вузької експертності.

Інший формат представлений приватними майстрами, зокрема тими, хто активно веде професійні сторінки в Instagram. У таких випадках асортимент часто відображає особисті компетенції майстра та його бажання виділитися. Це проявляється у пропозиції авторських дизайнів, поєднанні гелевих технік, наданні курсів для початківців або навіть проведенні творчих майстер-класів. Разом з тим, спектр процедур у них зазвичай обмежений функціонально і не включає, наприклад, комплексні спа-програми або послуги релаксаційного догляду. У домашніх майстрів асортимент найбільш обмежений і зводиться

до найпростіших форм обслуговування без урахування естетичних чи оздоровчих компонентів. Усі ці характеристики можна представити в таблиці 2.13 для порівняння.

Таблиця 2.13 – Унікальність послуг основних конкурентів

Назва конкурента	Базові послуги	Додаткові послуги	Унікальні елементи	Оцінка унікальності (низька-висока)
Салон краси «Клеопатра»	Манікюр, покриття, нарощення	Масаж, косметологія, депіляція	Повний сервіс в одному місці	Середня
ФОП Кучерук Віта Юріївна	Манікюр, гель-дизайн	Курси, авторські майстер-класи	Авторський nail-арт, фото-контент	Висока
Приватні майстри (домашні)	Манікюр, гель-лак	Випадкові пропозиції залежно від майстра	Мінімум варіативності	Низька
Студія «Katerinails»	Повний nail-сервіс	SPA-догляд, парафінотерапія (заплановано)	Впровадження навчальних продуктів	Середньо-висока (з тенденцією до зростання)

Цифрова присутність конкурентів стала одним з ключових чинників, що визначають здатність залучати та утримувати аудиторію. Велика частина просування у сфері нігтьового сервісу базується саме на візуальному сприйнятті – користувачі орієнтуються на фото виконаних робіт, оформлення профілю, активність у Stories та комунікацію з підписниками. Найкраще цифрову комунікацію реалізують ті майстри, які будують особистий бренд – зокрема, ФОП Кучерук Віта Юріївна, яка має естетично оформлений Instagram, публікує відео процесу, результати «до/після», а також створює освітній контент для новачків. Така модель дозволяє формувати спільноту навколо майстра, що значно зміцнює лояльність клієнтів. Салон «Клеопатра» демонструє менш системну активність: інколи публікуються фото з салону або акції, однак єдиної концепції візуального стилю немає. Приватні майстри, які працюють удома, найчастіше або не ведуть соцмереж взагалі, або обмежуються випадковими фото поганої якості, що створює відчуття неофіційності або навіть ризику. Для порівняльного аналізу цифрової присутності конкурентів доречно використати таблицю 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз цифрової присутності та візуального стилю конкурентів

Назва конкурента	Активність у соцмережах	Якість візуального контенту	Частота публікацій	Комунікація з клієнтами	Цілісність бренду	Загальна цифрова привабливість
Салон краси «Клеопатра»	Нерегулярна	Середня	1–2 рази на тиждень	Відповіді через адміністратора	Слабка	Середня
ФОП Кучерук Віта Юрївна	Висока	Висока	Щоденні Stories, 3–4 пости/тиждень	Прямий контакт, інтерактив	Висока	Висока
Приватні майстри (домашні)	Мінімальна	Низька	Випадкові пости	Переважно особисті повідомлення	Відсутня	Низька
Студія «Katerinails»	Системна, помірна	Висока (професійні фото)	2–3 рази на тиждень	Через Instagram і месенджери	Середньо-висока	Висока (з потенціалом до зростання)

Висновок із цього порівняння дозволяє стверджувати, що студія «Katerinails» має потенціал до лідерства у сегменті спеціалізованого нігтьового сервісу саме за рахунок розширення асортименту на основі унікальних процедур та професійного зміцнення цифрової комунікації. Посилення візуального бренду, запуск нових форматів контенту й активніші прояви в соціальних мережах можуть значно посилити її впізнаваність та диференціацію серед конкурентів.

У межах аналізу конкурентних переваг особливу увагу слід приділити цінній політиці та наявним програмам лояльності, які формують не лише перше враження клієнта, але й значною мірою визначають частоту повторного звернення. Ціноутворення в нігтьовому сервісі міста Зеленодольськ має чітку сегментацію. Приватні майстри, які працюють удома, здебільшого пропонують найнижчі ціни, іноді в 1,5-2 рази нижчі за вартість у салонах або студіях. Така політика приваблює студентів, клієнтів з невисоким рівнем доходу або тих, хто шукає термінове обслуговування без попереднього запису.

Водночас вона часто супроводжується ризиками: відсутністю стерильності, нестабільністю розкладу, непередбачуваністю результату.

Салон «Клеопатра» дотримується стратегії середньо-високих цін, які обґрунтовуються комплексністю послуг, комфортом обслуговування, просторим приміщенням і брендовими матеріалами. Програми лояльності тут мають формальний характер: клієнтам пропонують акції на окремі процедури у вигляді сезонних знижок або знижку при замовленні декількох послуг одночасно. Однак гнучкості та індивідуалізації таких пропозицій не спостерігається. У той же час індивідуальні майстри на зразок ФОП Кучерук активно застосовують неформальні методи утримання клієнтів: персональні знижки на день народження, бонуси за відгуки, безкоштовне зміцнення або додатковий дизайн для постійних відвідувачів. Такий підхід не тільки формує емоційний зв'язок, але й мотивує клієнтів повертатися.

Для більшої наочності нижче наведена таблиця порівняння цінової політики та програм лояльності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Цінова політика та програми лояльності конкурентів

Назва конкурента	Середня вартість гель-манікюру (грн)	Додаткові опції в ціні	Програми лояльності	Гнучкість цінового підходу	Загальна доступність
Салон краси «Клеопатра»	550-650	Масаж рук, фіксована стерилізація	Акції на пакети послуг, сезонні знижки	Середня	Обмежена (преміум-клієнти)
ФОП Кучерук Віта Юрївна	450-550	Авторський дизайн, фото, подарунки	Індивідуальні бонуси, акції у Stories	Висока	Помірна
Приватні майстри (домашні)	300-400	Мінімум послуг, базове покриття	Відсутні або стихійні (словесні домовленості)	Висока	Висока
Студія «Katerinaails»	500-580	Дизайн, зміцнення, професійна обробка	Подарунки постійним, система запису з нагадуваннями	Середня	Помірна

У контексті позиціонування на ринку послуг краси кожен із розглянутих конкурентів формує власну модель подання своєї пропозиції клієнту, з

акцентом на конкретні сильні сторони. Салон краси «Клеопатра» позиціонує себе як заклад комплексного догляду, де клієнт може отримати весь спектр процедур – від манікюру до стрижки й масажу – в одному приміщенні. Основною перевагою є комфорт, багатофункціональність та зручне розташування. Утім, цей формат передбачає менший фокус на деталях саме нігтьового сервісу. ФОП Кучерук виступає у ролі локального експерта з унікальним стилем. Її особиста харизма, авторські роботи, відкритість до нових ідей і навчальна активність створюють міцну емоційну прив'язаність до бренду. Це дозволяє їй утримувати сегмент лояльної аудиторії, незважаючи на вищу середню вартість деяких процедур. Приватні майстри, що працюють удома, формують своє позиціонування виключно через доступність і низьку ціну, при цьому повністю втрачаючи репутаційний та сервісний компоненти. У порівнянні з ними студія «Katerinails» розвиває модель фокусованої спеціалізації з чітким акцентом на стерильності, структурованості обслуговування та поступовому впровадженні послуг із доданою вартістю.

Нижче представлена таблиця 2.16, яка демонструє ключові сильні сторони кожного з конкурентів у межах обраної ними моделі позиціонування.

Таблиця 2.16 – Сильні сторони конкурентів у контексті позиціонування

Назва конкурента	Основна стратегія позиціонування	Ключові переваги	Цільова аудиторія	Потенціал для масштабування
Салон краси «Клеопатра»	Комплексний б'юті-сервіс у середньому сегменті	Зручність, простір, різнопрофільні спеціалісти	Жінки 30–55 років з постійним доходом	Середній
ФОП Кучерук Віта Юріївна	Авторський майстер з індивідуальним підходом	Nail-арт, естетика профілю, навчання	Молоді жінки 20–35 років	Високий
Приватні майстри (домашні)	Доступний мінімальний сервіс	Низька ціна, простота, відсутність черг	Школярки, студентки, жінки без постійного доходу	Низький
Студія «Katerinails»	Спеціалізована nail-студія з сервісною якістю	Безпека, сучасність, майбутнє розширення послуг	Клієнти, що шукають стабільність і стиль	Високий

Таким чином, порівняння показує, що «Katerinails» має вигідну стартову позицію для формування унікального позиціонування в ніші фахового, але доступного нігтьового сервісу. Реалізація комплексної стратегії, що передбачає підвищення сервісних стандартів, розширення послуг і посилення емоційного контакту з клієнтом, дає можливість не лише втримати конкурентоспроможність, а й поступово сформувати домінуюче сприйняття бренду на локальному рівні.

Узагальнення результатів аналізу конкурентного середовища та характеристик основних гравців на ринку нігтьового сервісу виявило необхідність цілеспрямованого вдосконалення послуг студії «Katerinails» відповідно до актуальних ринкових викликів і споживчих очікувань. Порівняння із конкурентами засвідчило, що сильними сторонами підприємства є стабільна якість, дотримання санітарних норм, персоналізація сервісу та естетична візуальна подача, однак для збереження та розширення клієнтської бази цього вже недостатньо. Очевидною є потреба в адаптації до змін у поведінці споживачів, які шукають не лише технічну якість манікюру, а й розширену сервісну пропозицію з додатковими емоційними і функціональними елементами.

Стратегічним вектором розвитку має стати впровадження нових послуг із доданою вартістю, зокрема парафінотерапії, SPA-догляду та навчальних курсів, що дозволить не лише збільшити середній чек, а й створити унікальне позиціонування студії як місця професійного догляду та розвитку. Одночасно необхідно посилити цифрову присутність бренду через активніші комунікації, запуск спеціальних пропозицій у соцмережах, формування емоційно привабливого візуального контенту та розбудову спільноти навколо студії. У такий спосіб «Katerinails» зможе не просто відповідати стандартам ринку, а формувати їх, перетворюючи сервіс на цілісний досвід, який поєднує комфорт, естетику й професіоналізм.

## 2.5 Аналіз споживчих переваг послуг нігтьового сервісу

В умовах зростаючої конкуренції на ринку нігтьового сервісу та зміни споживчих орієнтацій керівництво студії «Katerinails» зіткнулося з необхідністю стратегічного оновлення та розширення спектра послуг. Основна управлінська проблема полягає в ухваленні обґрунтованого рішення щодо доцільності інвестування у нові напрями обслуговування, зокрема впровадження SPA-догляду, парафінотерапії та проведення навчальних курсів для початківців. Відсутність достовірної інформації про потенційний попит на ці послуги серед наявної та потенційної клієнтури створює ризик помилкових рішень, що можуть призвести до неефективного розподілу ресурсів, втрати часу, незадоволення очікувань споживачів і, як наслідок, до послаблення конкурентної позиції студії.

З огляду на це, маркетингова проблема дослідження полягає в необхідності виявити реальні споживчі переваги та очікування клієнтів щодо розширення асортименту послуг у сфері нігтьового сервісу. Насамперед потрібно з'ясувати рівень зацікавленості цільової аудиторії у послугах SPA-догляду та парафінотерапії, ступінь обізнаності щодо цих процедур, а також готовність клієнтів відвідувати навчальні курси чи рекомендувати їх знайомим. Крім того, важливо визначити прийнятний рівень цін, оптимальні умови надання додаткових послуг, часові уподобання та мотиваційні чинники, які спонукають клієнтів обирати саме ці формати. Лише ґрунтуючись на результатах такого дослідження, можна буде приймати стратегічно виважені управлінські рішення щодо модернізації послугової пропозиції «Katerinails».

Щоб структурувати дослідження, зосередивши увагу на ключових аспектах споживчих переваг і поведінки було сформовано робочі гіпотези. Для збору необхідної інформації для оцінки доцільності впровадження нових продуктів і визначення цільової аудиторії були складені пошукові питання (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Гіпотези та відповідні пошукові питання для маркетингового дослідження

№	Гіпотеза	Пошукові питання
Н1	Клієнти виявляють зацікавленість у впровадженні SPA-догляду як додаткової послуги.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чи знайома Вам процедура SPA-догляду для рук?</li> <li>- Чи було б Вам цікаво спробувати SPA-догляд у межах візиту до студії манікюру?</li> <li>- Які очікування у Вас виникають щодо результату після SPA-догляду?</li> <li>- Яку суму Ви були б готові витратити на таку процедуру?</li> </ul>
Н2	Клієнти вважають парафінотерапію корисною і сезонно актуальною процедурою для догляду за руками.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наскільки Ви знайомі з процедурою парафінотерапії рук?</li> <li>- Чи вважаєте Ви її ефективною для догляду за шкірою рук у холодну пору року?</li> <li>- Чи замовили б Ви парафінотерапію як додаток до основного манікюру?</li> <li>- Як часто, на Вашу думку, доцільно проходити парафінотерапію?</li> </ul>
Н3	Цільова аудиторія зацікавлена у проходженні навчальних курсів з манікюру.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чи цікавила Вас коли-небудь можливість самостійно навчитись робити професійний манікюр?</li> <li>- З якою метою Ви могли б пройти такий курс: для себе, для заробітку, з цікавості?</li> <li>- Який формат навчання для Вас є зручнішим: онлайн, офлайн, індивідуально?</li> <li>- Яку тривалість та ціну курсу Ви вважаєте прийнятною?</li> </ul>
Н4	Більшість клієнтів готові оплачувати нові послуги за середньоринковою або дещо вищою ціною.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Яку вартість Ви вважаєте прийнятною для SPA-догляду або парафінотерапії (у гривнях)?</li> <li>- Чи вплине на Ваше рішення якість обслуговування та атмосфера студії, якщо вартість нової послуги буде трохи вищою за середню на ринку?</li> <li>- Що, на Вашу думку, виправдовує вищу ціну на манікюрні послуги: якість, додаткові процедури, фірмові матеріали, обслуговування чи інші чинники?</li> </ul>

Ця таблиця створена таким чином, щоб кожне питання допомагало зібрати кількісну або якісну інформацію, придатну до аналітичного опрацювання.

На основі пошукових питань була складена анкета для опитування споживачів (Додаток А). В опитуванні прийняли участь 300 осіб. Результати наведені нижче.

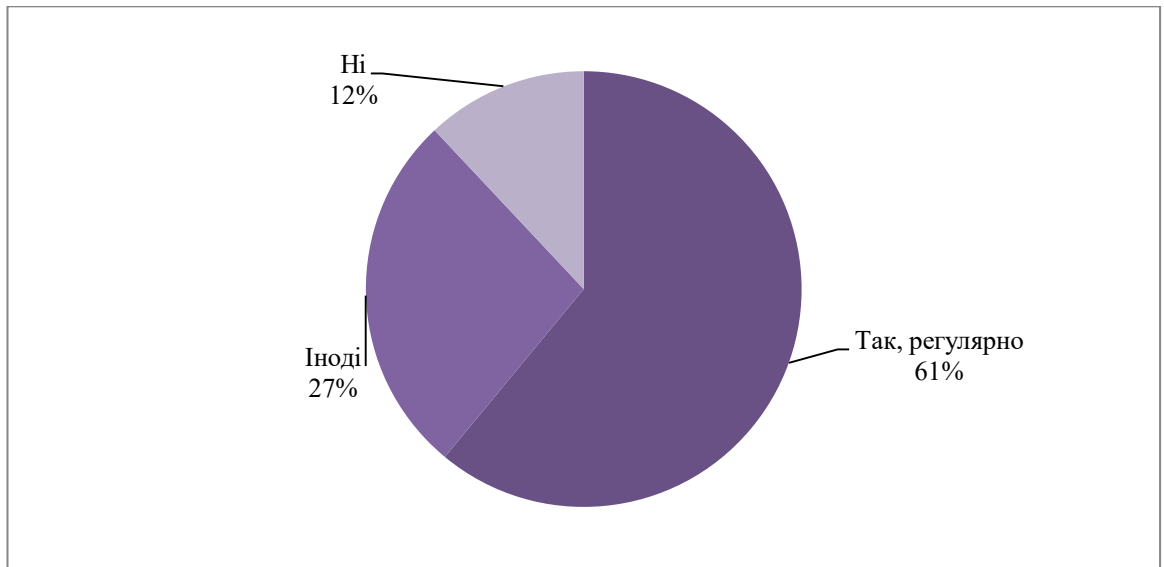


Рис. 2.5 – Частота відвідування студій нігтьового сервісу серед опитаних

Більшість опитаних жінок регулярно відвідують салони, що свідчить про наявність сформованої звички до професійного догляду. Це підтверджує актуальність ринку та виправдовує стратегічні інвестиції у нові послуги. Частка тих, хто не відвідує салони взагалі, є порівняно невеликою, що дозволяє зосередитися саме на активній аудиторії (рис. 2.5).

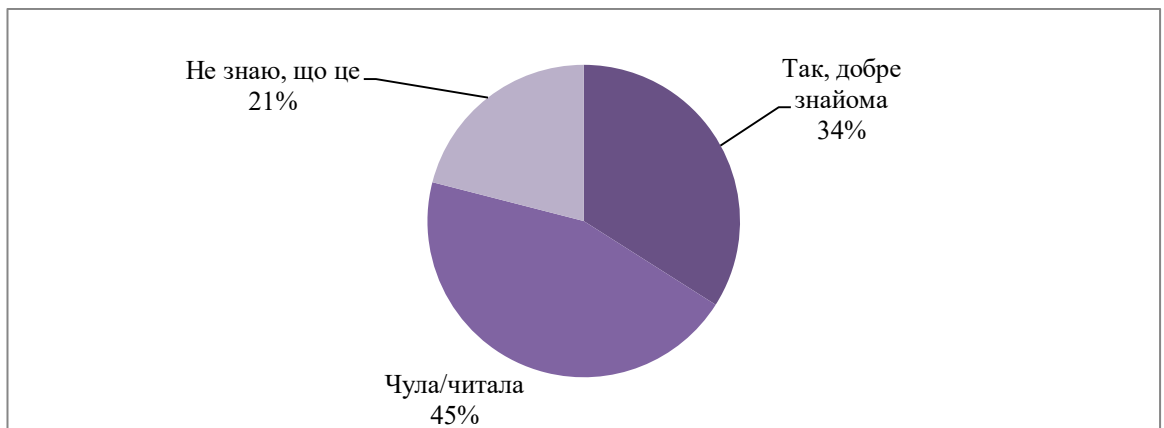


Рис. 2.6 – Рівень обізнаності респондентів щодо SPA-догляду для рук

Дані свідчать про те, що майже половина опитаних знайомі з процедурою лише поверхнево, а п'ята частина взагалі не має уявлення, що це таке. Це свідчить про потребу в інформуванні споживачів про суть та переваги SPA-догляду. Водночас 79% хоча б у загальних рисах розумі-

ють призначення послуги, що створює хорошу базу для її впровадження (рис. 2.6).

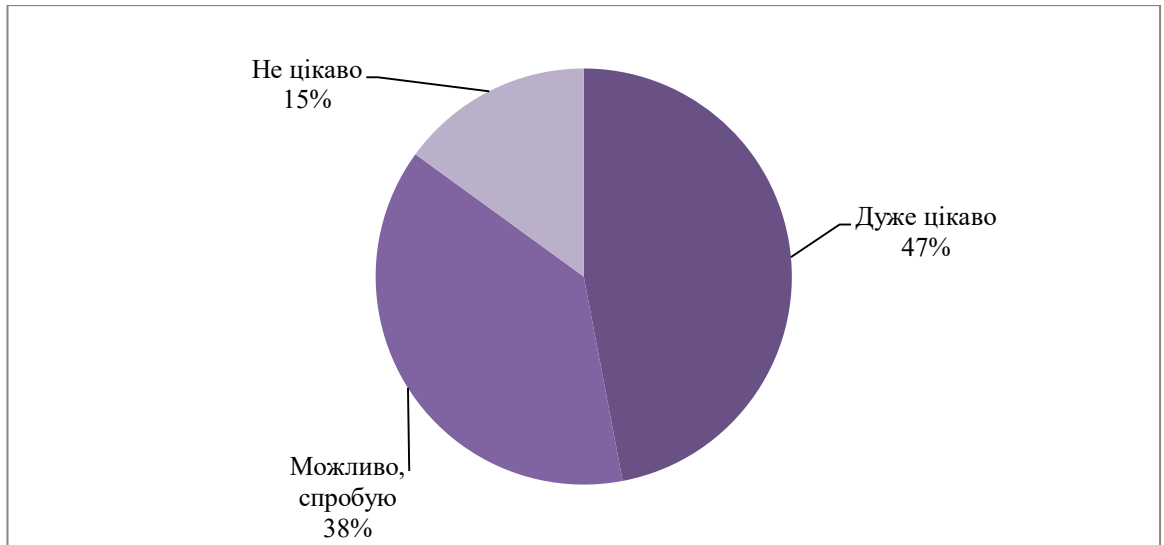


Рис. 2.7 – Інтерес до впровадження SPA-догляду у студії манікюру

Сумарно 85% респондентів висловлюють принаймні потенційний інтерес до SPA-догляду. Високий рівень позитивного сприйняття підтверджує, що ця послуга може бути ефективно інтегрована до основного сервісного пакета. Частка байдужих до процедури не є критичною, однак вимагає врахування у формуванні цінової пропозиції (рис. 2.7).

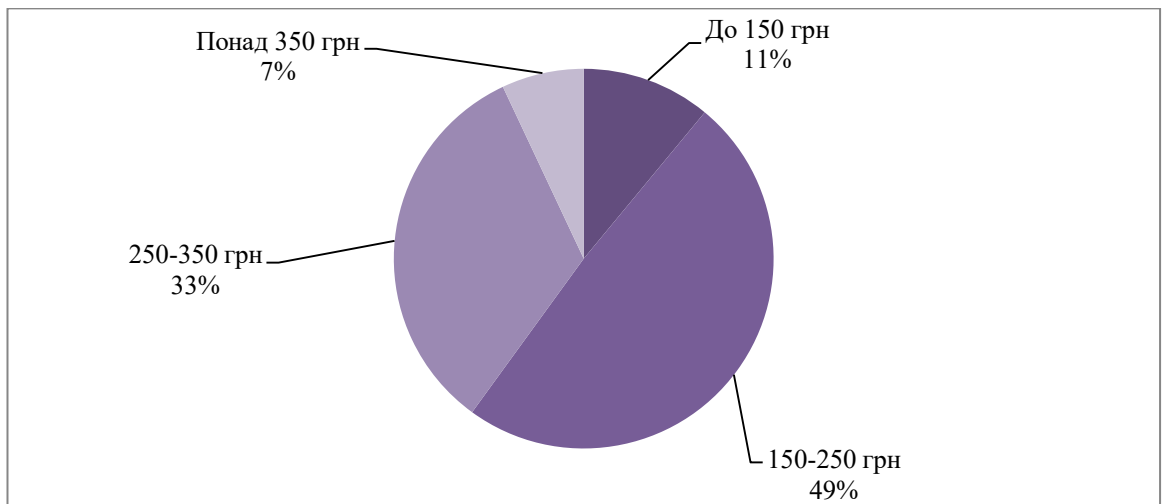


Рис. 2.8 – Готовність клієнтів оплачувати SPA-догляд: цінові очікування

Половина респондентів готові платити в межах 150–250 грн, що вказує на середній ціновий сегмент як оптимальний для просування послуги. Близько третини допускають можливість вищої вартості, що відкриває перспекти-

ви для створення преміальних варіантів SPA-процедур. Ціноутворення повинне базуватись на співвідношенні очікуваної якості та сприйманої цінності (рис. 2.8).

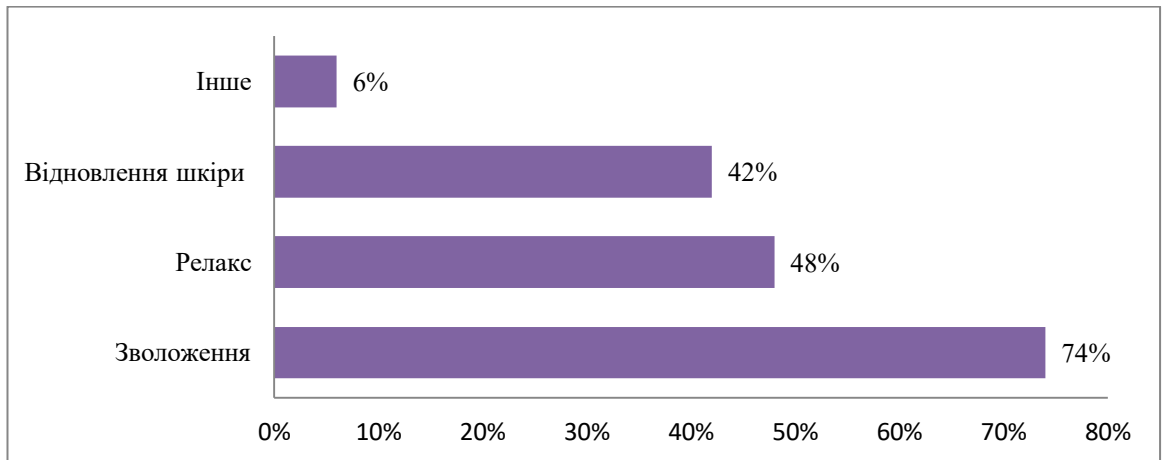


Рис. 2.9 – Очікуваний ефект від SPA-догляду за версією респондентів

Найбільшою цінністю для споживачів є саме зволоження, що потрібно врахувати при маркетинговому позиціонуванні процедури. При цьому високий попит на релакс свідчить про важливість створення атмосфери спокою в студії. Варто звернути увагу на подвійний акцент: фізіологічний ефект + емоційне задоволення (рис. 2.9).

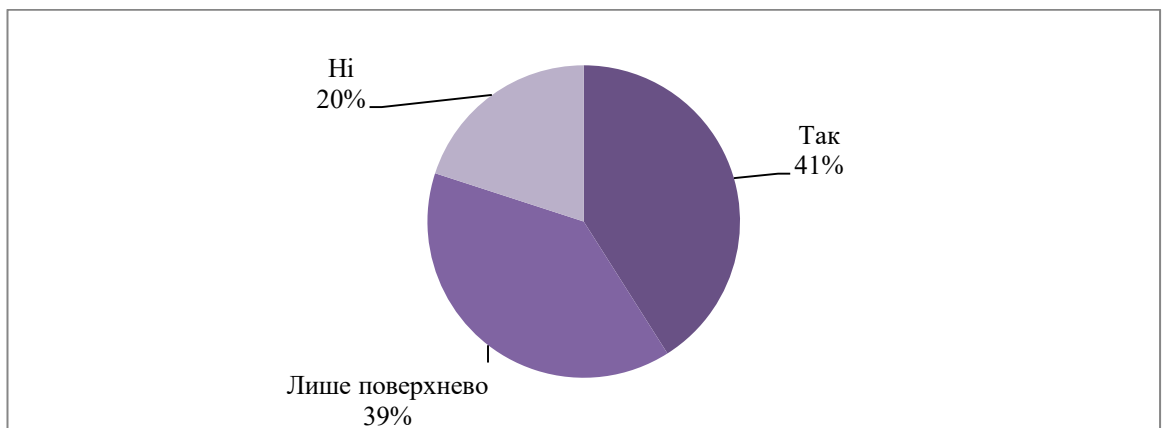


Рис. 2.10 – Ступінь обізнаності про процедуру парафінотерапії

Процедура парафінотерапії залишається менш відомою, ніж SPA-догляд, однак 80% опитаних принаймні чули про неї. Це відкриває хороші перспективи для формування освітніх комунікацій. Для успішного впровадження послуги доцільно спершу сформувати розуміння її користі через візуальні матеріали, консультації та пілотні акції (рис. 2.10).

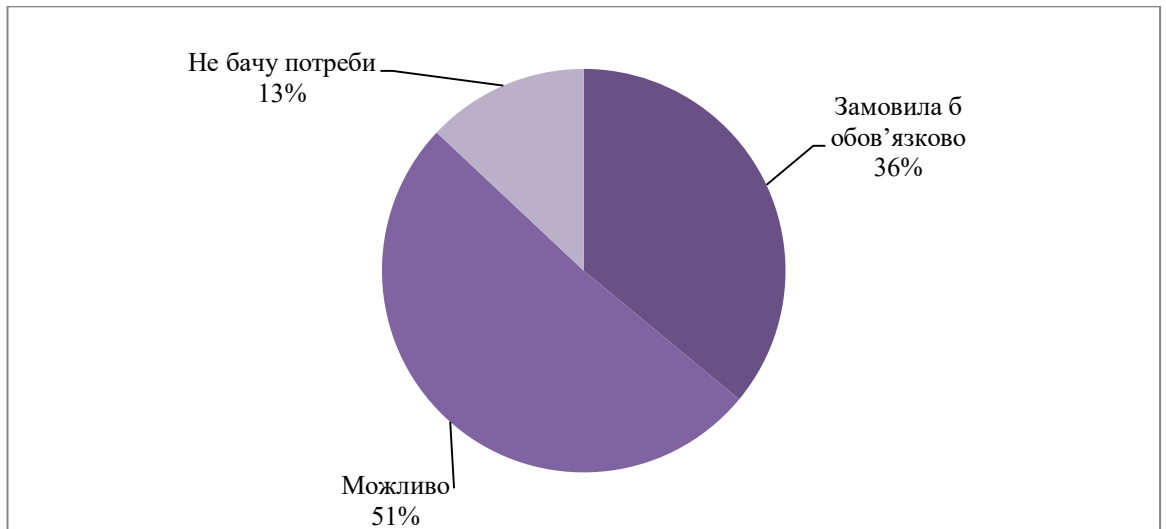


Рис. 2.11 – Ставлення клієнтів до парафінотерапії як додаткової послуги

Понад 85% опитаних готові щонайменше спробувати парафінотерапію в ролі додаткової послуги. Це демонструє високий потенціал допродажів (upselling) у межах стандартного візиту на манікюр. Лише невелика частка респондентів не зацікавлена в процедурі, що вказує на її майбутню успішність за умови правильної подачі (рис. 2.11).

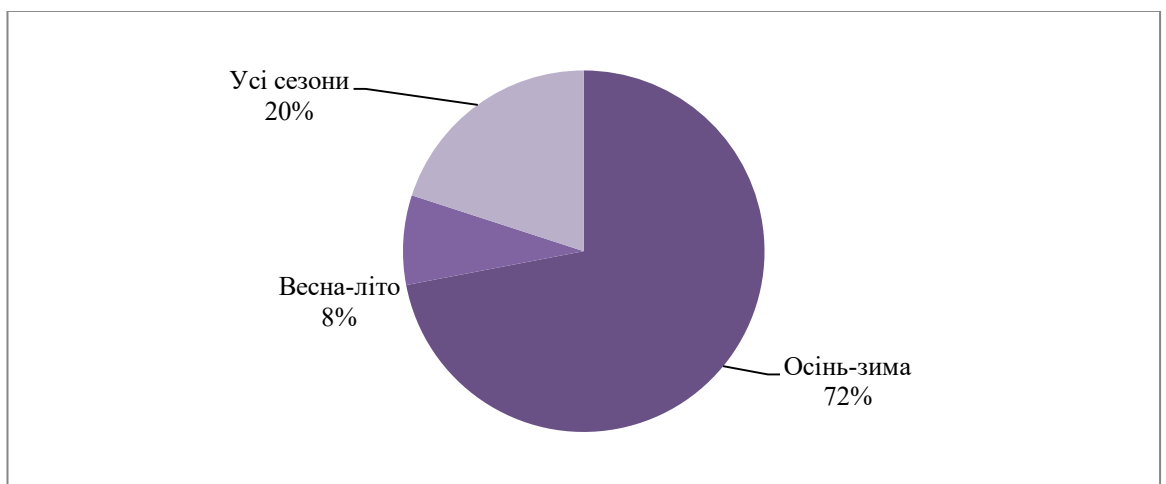


Рис. 2.12 – Сезонна актуальність парафінотерапії для клієнтів

Абсолютна більшість асоціює парафінотерапію з холодними сезонами, що свідчить про її сезонну цінність та потенціал для формування відповідних маркетингових кампаній. Доцільно розробити осінньо-зимовий пакет послуг, в якому ця процедура буде позиціонуватись як необхідний елемент догляду (рис. 2.12).

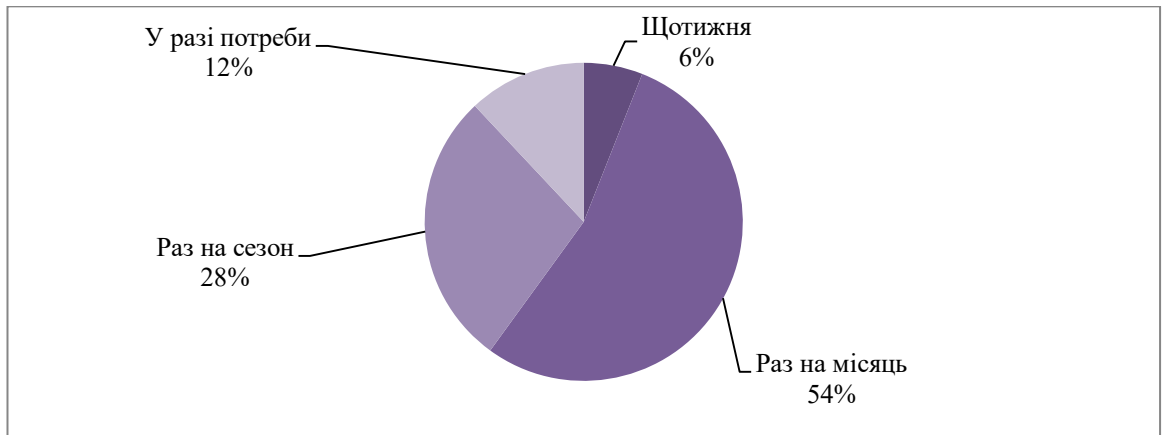


Рис. 2.13 – Оптимальна частота проходження парафінотерапії за оцінкою споживачів

Найбільш поширеною є думка про місячну періодичність, що оптимально підходить для формування абонементної програми або нагадувань у CRM-системі. Результати вказують на реалістичне очікування клієнтів, що дозволяє краще планувати графіки надання послуги та передбачати навантаження персоналу (рис. 2.13).

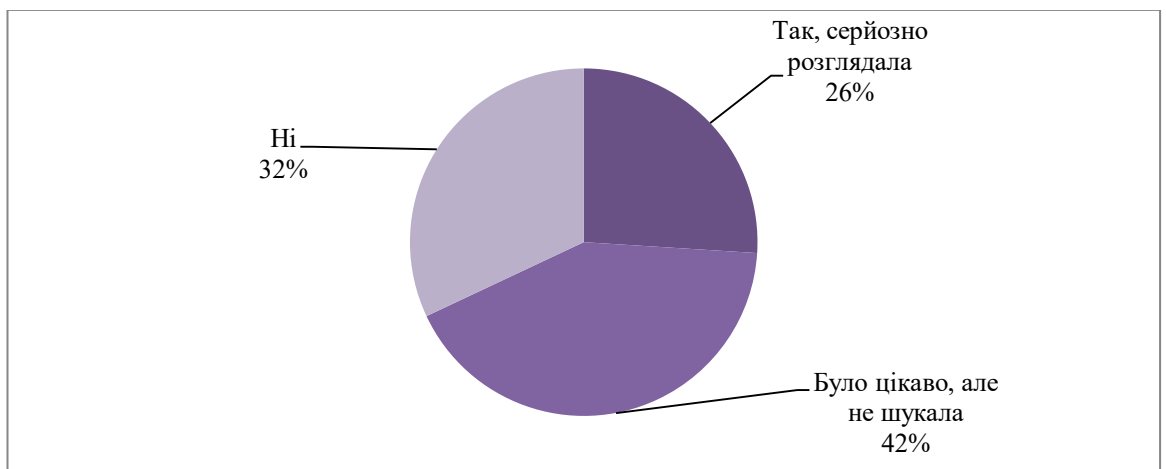


Рис. 2.14 – Рівень зацікавленості у навчальних курсах з манікюру серед аудиторії

Майже 70% опитаних виявили щонайменше первинний інтерес до навчання, що формує підґрунтя для запуску освітніх курсів. Частка респондентів, які вже замислювались над навчанням, є достатньо високою, щоб запуск навіть коротких програм мав економічну доцільність. Водночас потреба в комунікації та просвітницьких ініціативах очевидна: значна частина респон-

дентів ще не здійснювала активного пошуку, але не виключає такої можливості (рис. 2.14).

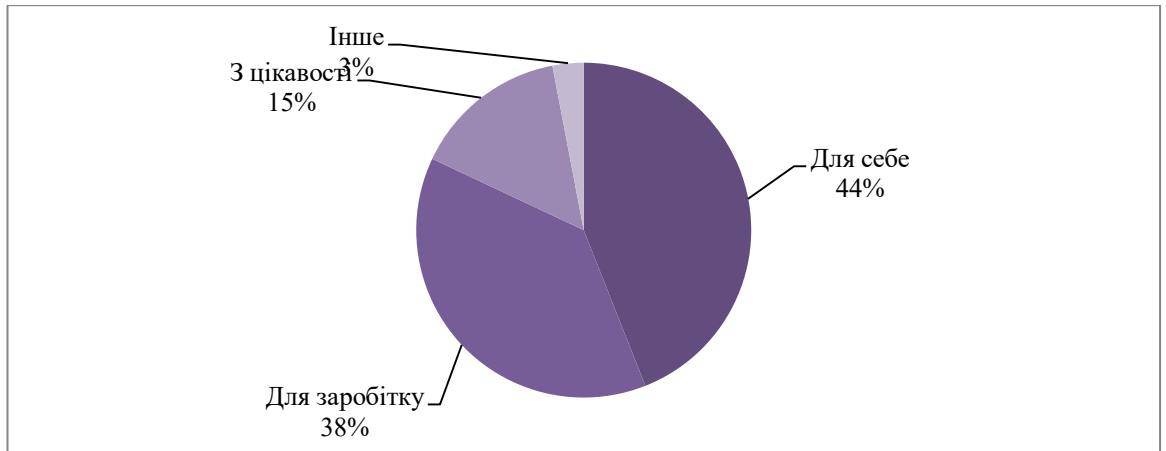


Рис. 2.15 – Мотивація до проходження курсів з манікюру: особисте чи професійне

Результати свідчать про те, що попит на курси має змішаний характер: з одного боку – бажання навчитися робити манікюр самостійно, з іншого – професійні наміри. Це відкриває можливість для створення двох типів курсів: короткотермінових (інтенсиви для домашнього догляду) і більш тривалих програм для початківців-практиків. Важливо також враховувати нематеріальну мотивацію – інтерес і хобі, що теж можуть бути точкою входу до навчання (рис. 2.15).

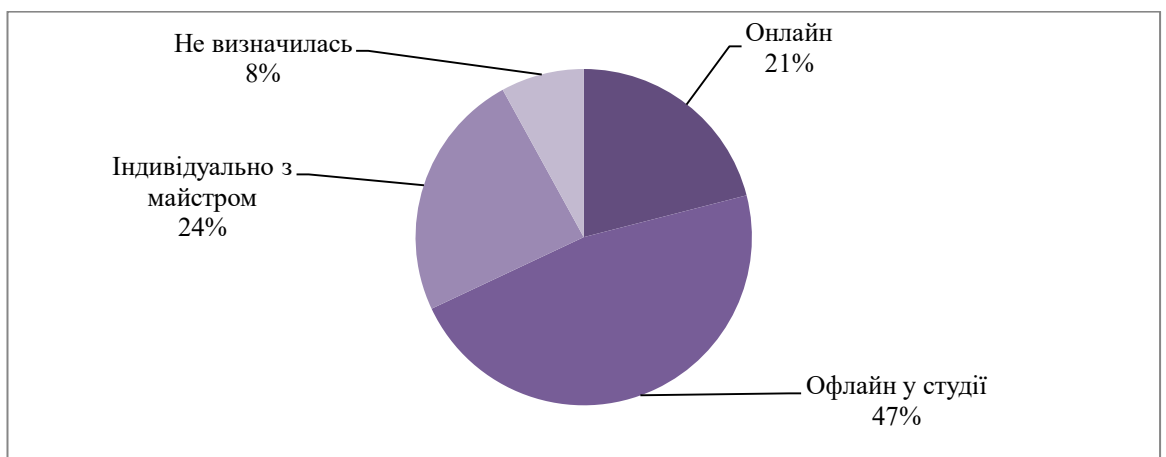


Рис. 2.16 – Переваги у форматі навчання з манікюру за оцінкою респондентів

Перевагу отримав офлайн-формат, що цілком очікувано для сфери практичних навичок. Це вказує на доцільність організації навчального прос-

тору в межах студії. Разом із тим індивідуальне навчання теж має високий відсоток підтримки – це може стати додатковою послугою преміум-сегменту. Онлайн-формат менш привабливий, але залишається доцільним для теоретичних блоків або як супровід до очних курсів (рис. 2.16).

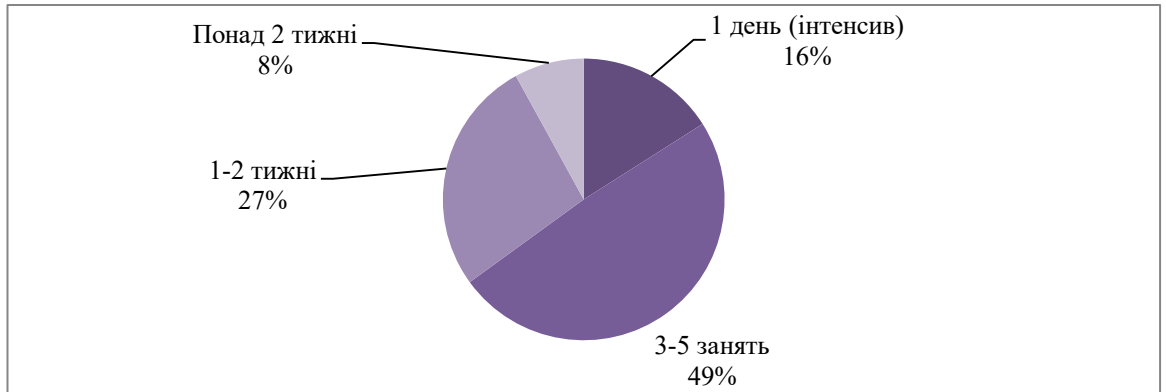


Рис. 2.17 – Оптимальна тривалість навчального курсу на думку клієнтів

Найбільш прийнятною учасники вважають модель 3-5 занять – це ідеальний варіант для базового або ознайомчого курсу з фундаментальними навичками. Формат на 1-2 тижні зацікавив майже третину респондентів, що свідчить про потребу в більш поглибленому навчанні. Курси на один день або понад два тижні розглядаються менш активно, тому не повинні бути пріоритетними при розробці перших освітніх продуктів (рис. 2.17).

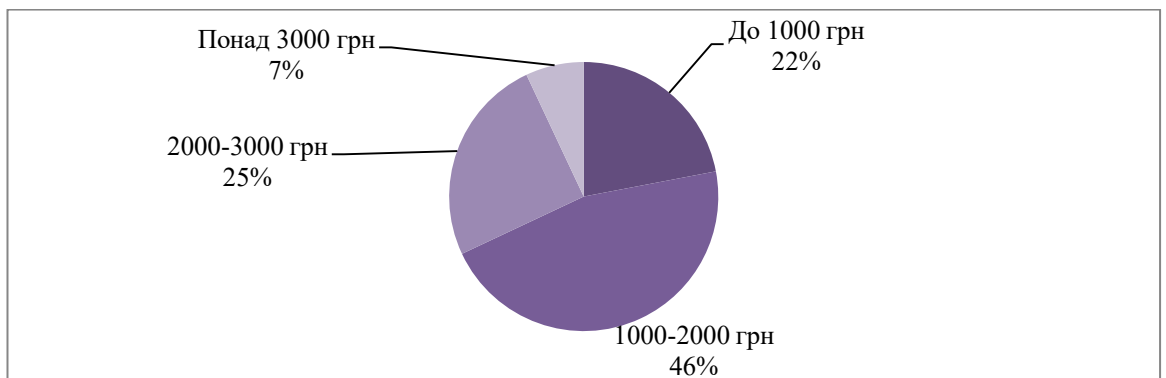


Рис. 2.18 – Очікувана вартість курсів з манікюру серед потенційних учасників

Майже половина респондентів готові платити за навчання в межах 1000-2000 грн. Це дозволяє розробити базову програму в цьому діапазоні, що буде найбільш доступною та комерційно виправданою. Водночас чверть опитаних допускають вищу оплату, що створює умови для формування розши-

реного курсу або спеціалізованого індивідуального навчання. Найдешевші та найдорожчі варіанти мають нижчий потенціал (рис. 2.18).

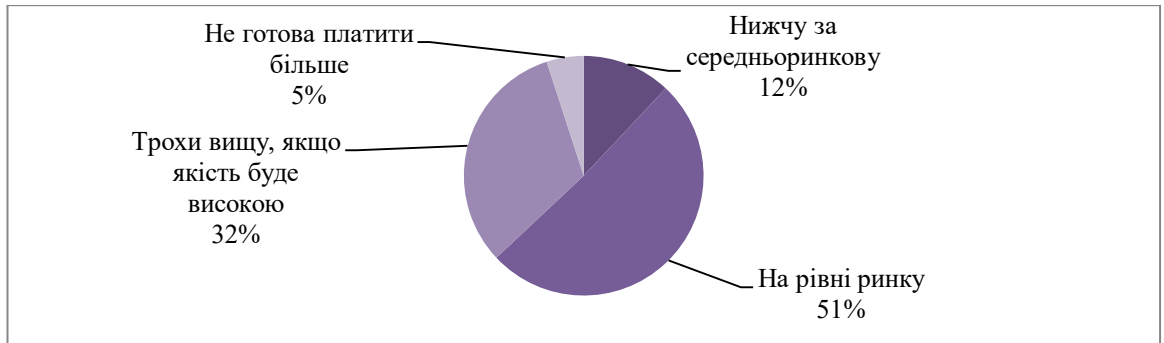


Рис. 2.19 – Оцінка споживачами прийнятної вартості нових послуг студії

Основна маса респондентів очікує середньоринкових цін або навіть трохи вищих, якщо отримають гарантії високої якості. Це відкриває можливість для помірно преміального ціноутворення з акцентом на стандарти сервісу, професійність і додаткову цінність. Лише 17% вказали на обмеження у вартості, що підтверджує: питання не стільки в ціні, як у відповідності між ціною і якістю (рис. 2.19).

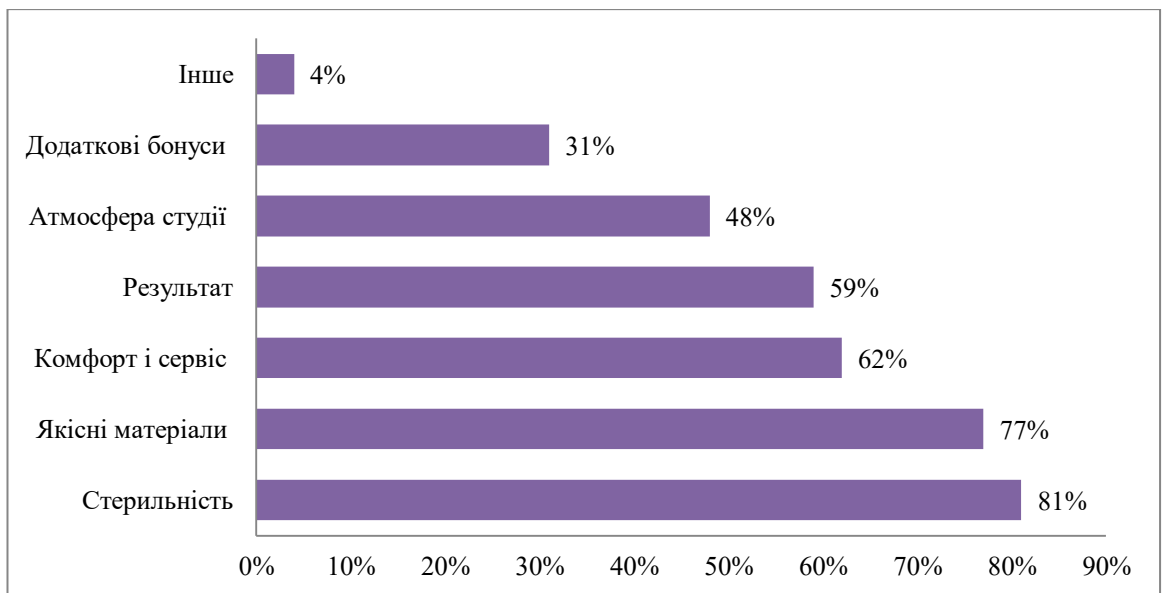


Рис. 2.20 – Фактори, що виправдовують вищу ціну на манікюрні послуги

Високі вимоги до безпеки та гігієни (стерильність) є критично важливими для клієнтів – їх потрібно особливо підкреслювати в комунікації. Також

майже стільки ж споживачів очікують використання якісних матеріалів. Далі за пріоритетністю йдуть емоційні чинники: сервіс, атмосфера, результат. Це означає, що позиціонування має бути не лише технічним, а й естетично-сервісним (рис. 2.20).

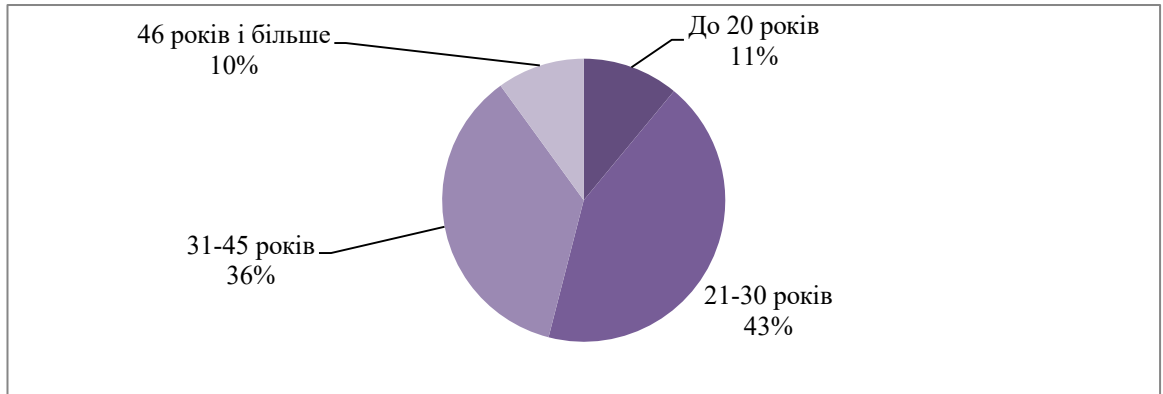


Рис. 2.21 – Віковий розподіл респондентів дослідження

Основна частина аудиторії – молоді жінки віком 21-45 років. Саме ця група є найбільш активною, платоспроможною та схильною до регулярного догляду. Молодь до 20 років є менш активною, що пояснюється залежністю від бюджету. Старша група (46+) складає 10%, тому може бути додатковим сегментом для спеціальних пропозицій, але не є пріоритетною в основному комунікаційному фокусі (рис. 2.21).

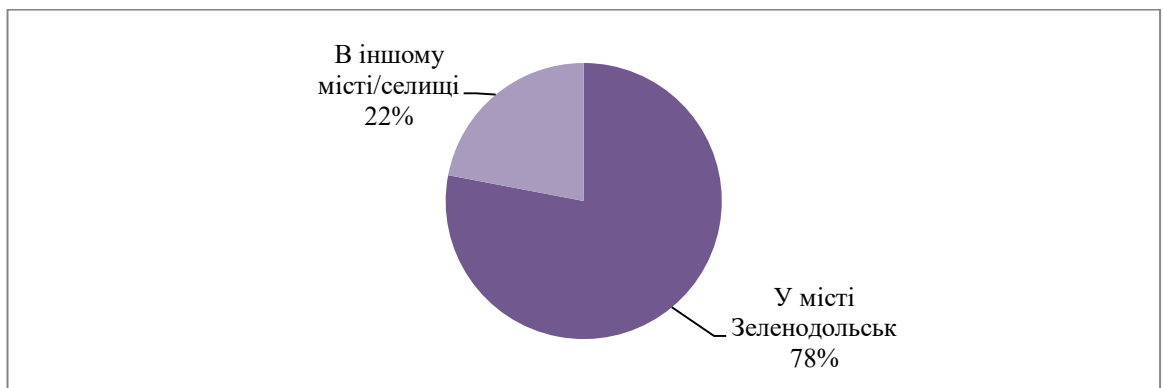


Рис. 2.22 – Географічна структура учасників опитування (місце проживання)

Переважає більшість опитаних є локальними мешканцями, що підтверджує правильність вибору географічного фокуса. Частина аудиторії з інших населених пунктів також демонструє інтерес, що може свідчити про туристи-

чний або транзитний потенціал, однак головну маркетингову активність доцільно сконцентрувати саме на місті Зеленодольськ (рис. 2.22).

Після проведення опитування, аналізу та систематизації можна зробити наступні висновки стосовно розроблених гіпотез маркетингового дослідження (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Висновки щодо гіпотез маркетингового дослідження

№	Гіпотеза	Висновок	Обґрунтування
Н 1	Клієнти виявляють зацікавленість у впровадженні SPA-догляду як додаткової послуги.	Підтверджена	85% респондентів зацікавлені у SPA-догляді, з них 47% – високо мотивовані спробувати. Сприйняття процедури позитивне.
Н 2	Клієнти вважають парафінотерапію корисною і сезонно актуальною процедурою для догляду за руками.	Підтверджена	87% учасників готові замовити парафінотерапію, 72% вважають її актуальною саме в осінньо-зимовий період.
Н 3	Цільова аудиторія зацікавлена у проходженні навчальних курсів з манікюру.	Підтверджена	68% респондентів виявили інтерес до навчання: 26% – серйозний, 42% – попередній. Це створює потенціал для запуску базового курсу.
Н 4	Більшість клієнтів готові оплачувати нові послуги за середньоринковою або дещо вищою ціною.	Підтверджена	83% опитаних готові платити на рівні або вище ринку за умови високої якості. Це дозволяє впроваджувати нові послуги з акцентом на сервіс.

Усі сформульовані гіпотези підтвердилися, що свідчить про високу доцільність впровадження SPA-догляду, парафінотерапії та навчальних курсів у студії «Katerinails».

## 2.6 SWOT-аналіз студії нігтьового сервісу Katerinails

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості і загрози, які впливають на його розвиток. Для студії нігтьового сервісу «Katerinails» такий аналіз є особливо актуальним, оскільки вона перебуває на етапі оновлення сервісної моделі та розширення переліку послуг. Систематизація внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяє

не лише краще зрозуміти власний потенціал, а й адаптуватися до змінного конкурентного середовища з максимальною ефективністю.

У контексті розробки оновленої стратегії студії SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні точки зростання, які базуються на сильних сторонах підприємства, зокрема сервісній якості та професійному позиціонуванні. Водночас він дозволяє завчасно реагувати на зовнішні виклики, включно з високим рівнем конкуренції та нестабільністю споживчого попиту. Результати цього аналізу стануть підґрунтям для прийняття ключових управлінських рішень щодо подальшої модернізації сервісу, впровадження нових процедур, посилення цифрової присутності та формування довгострокових переваг студії на локальному ринку.

Таблиця 2.19 – Матриця SWOT-аналізу студії нігтьового сервісу Katerinaails

	<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень стерильності та дотримання стандартів.</li> <li>2. Стабільна база лояльних клієнтів.</li> <li>3. Активна присутність у соціальних мережах.</li> <li>4. Професійність майстрів і якість виконання послуг.</li> <li>5. Позитивна репутація та рекомендації клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень впізнаності за межами м. Зеленодольськ.</li> <li>2. Обмежена площа приміщення.</li> <li>3. Нерівномірне завантаження майстрів.</li> <li>4. Відсутність розробленої системи навчання клієнтів.</li> <li>5. Недостатньо регулярне просування нових послуг.</li> </ol>
Внутрішні фактори		
<b>Можливості (O)</b>	<b>SO - стратегічні рішення</b>	<b>WO - стратегічні рішення</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Попит на SPA-догляд та парафінотерапію.</li> <li>2. Інтерес до короткострокових курсів з манікюру.</li> <li>3. Зростання цінності персоналізованого сервісу.</li> <li>4. Активність клієнтів у соцмережах.</li> <li>5. Сезонна актуальність доглядових процедур</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використати професійність і сервісний рівень для запуску нових послуг (SPA-догляд, парафінотерапія) з акцентом на індивідуальний підхід.</li> <li>2. Розширити цифрову присутність за рахунок створення освітнього контенту в Instagram.</li> <li>3. Запровадити навчальні курси на базі довіри клієнтів та репутації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компенсувати обмеженість простору короткими інтенсив-курсами в позаробочі години.</li> <li>2. Налагодити регулярне просування нових послуг, використовуючи активність у соцмережах.</li> <li>3. Запровадити систему графіків для рівномірного завантаження майстрів з урахуванням сезонного попиту.</li> </ol>

Продовження табл. 2.19

Загрози (Т)	ST - Стратегічні рішення	WT - стратегічні рішення
1. Висока конкуренція з боку домашніх майстрів. 2. Економічна нестабільність та зниження платоспроможності. 3. Швидка зміна трендів у сфері краси. 4. Незареєстровані гравці ринку без податкового навантаження. 5. Висока чутливість клієнтів до ціни.	1. Зміцнити імідж стерильності й безпеки як основної конкурентної переваги проти домашніх майстрів. 2. Розробити комунікаційну кампанію з акцентом на ліцензованість та відповідальність. 3. Використати базу постійних клієнтів для стимулювання повторних візитів під час криз.	1. Зменшити ризик втрати клієнтів у періоди змін, створивши пакетні пропозиції з бонусами. 2. Поступово масштабувати бренд за межі міста через реферальні механізми. 3. Підвищити гнучкість внутрішніх процесів завдяки внутрішньому навчанню персоналу.

SWOT-аналіз студії нігтьового сервісу «Katerinails» дозволив виявити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що визначають її конкурентну позицію на локальному ринку. До сильних сторін підприємства належать високі стандарти стерильності, професійність майстрів, сформована база постійних клієнтів, активна присутність у соціальних мережах і позитивна репутація серед споживачів. Ці переваги створюють основу для реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на розширення спектра послуг, зокрема впровадження SPA-догляду, парафінотерапії та запуску навчальних курсів. Водночас слабкі сторони, такі як обмежена впізнаваність за межами міста, невелика площа приміщення, нестабільність онлайн-просування та відсутність навчальної платформи, потребують системної роботи для подолання внутрішніх бар'єрів розвитку.

Зовнішнє середовище формує як значні можливості для зростання, пов'язані зі зміною споживчих пріоритетів на користь персоналізованого догляду й додаткових сервісів, так і суттєві загрози — від високої конкуренції до цінової чутливості клієнтів. На перетині виявлених факторів доцільно реалізувати комплексну стратегію, що поєднує активне просування нових послуг із використанням репутаційного капіталу, оптимізацію сервісного процесу на основі цифрових інструментів, розробку навчальних продуктів та підсилення клієнтської лояльності через гнучку систему бонусів. Таким чином,

SWOT-аналіз підтвердив обґрунтованість стратегічного курсу на модернізацію сервісної пропозиції та системний розвиток студії «Katerinails» в умовах динамічного середовища.

### **Висновки до розділу 2**

У другому розділі було здійснено комплексне дослідження внутрішніх характеристик і зовнішнього середовища функціонування студії нігтьового сервісу «Katerinails» у контексті її співпраці з агентством інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.). Проаналізовано діяльність партнерської агенції як ключового учасника цифрового супроводу бізнесу, що спеціалізується на комплексних рішеннях у сфері просування локальних брендів. Дослідження показало, що агентство DMark володіє розвиненими компетенціями у галузі таргетованої реклами, візуального дизайну, побудови комунікаційної стратегії та аудиторного аналізу, що є критично важливим для підприємств сфери послуг, які не мають власних маркетингових підрозділів. У свою чергу, діяльність студії «Katerinails» охарактеризована як така, що базується на високому сервісному рівні, дотриманні гігієнічних стандартів, формуванні клієнтської лояльності та поступовому освоєнні цифрових каналів взаємодії.

Ситуаційний аналіз маркетингового середовища засвідчив, що студія функціонує у доволі динамічному сегменті, де зростає як конкуренція, так і очікування споживачів щодо персоналізованого підходу та додаткових сервісів. Ретельне дослідження конкурентного середовища з використанням моделі п'яти сил Портера дозволило встановити, що найбільший вплив справляє рівень внутрішньогалузевої конкуренції та загроза з боку альтернативних форматів надання послуг, зокрема домашніх майстрів. У межах аналізу конкурентних переваг провідних студій було виявлено, що найсильнішими позиціями конкурентів залишаються впізнаваність бренду, агресивна цінова політика та широке портфоліо процедур. Водночас маркетингове дослідження споживчих переваг підтвердило високий інтерес до впровадження нових

сервісів – SPA-догляду, парафінотерапії та короткотермінових курсів, що свідчить про наявність запиту на розширення послугової пропозиції. Підсумковий SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони студії, зокрема сервісну орієнтацію та репутаційний потенціал, а також визначити напрями стратегічної адаптації: цифровізацію, освітні продукти, гнучке пакетування процедур і підсилення емоційної цінності бренду. Усі результати другого розділу логічно підводять до розробки цілісної моделі конкурентної стратегії в наступному етапі дослідження.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ СТУДІЇ НІГТЬОВОГО СЕРВІСУ KATERINAAILS

#### **3.1 Розробка елементів стратегії конкуренції, її взаємозв'язок з місією та цілями студії нігтьового сервісу Katerinails**

У сучасних умовах високої конкуренції у сфері побутових послуг формування ефективної конкурентної стратегії є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для студії нігтьового сервісу «Katerinails» стратегічне планування слугує не лише інструментом адаптації до динамічного середовища, а й засобом досягнення конкретних цілей, пов'язаних із розширенням клієнтської бази, впровадженням нових послуг та підвищенням рівня прибутковості. Важливо усвідомлювати, що стратегія конкуренції не може бути відірвана від загальної філософії компанії – її місії, бачення і системи цінностей. Лише за умови гармонійної відповідності між стратегічними рішеннями та фундаментальними принципами діяльності бізнес може забезпечити довгострокову ефективність і стабільність. Стратегія має логічно впливати з глибинного розуміння того, хто є цільовим клієнтом, у чому полягає унікальна пропозиція компанії, які потреби ринку залишаються незадоволеними та яким чином можна сформувати диференціацію, що буде важко відтворити конкурентам.

Місія студії нігтьового сервісу «Katerinails» формулює чітке уявлення про те, для чого існує бізнес і яку цінність він створює для клієнтів. Її зміст базується на прагненні забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта, створити безпечні, естетичні та комфортні умови для догляду за руками й нігтями, підтримати культуру догляду за собою як форму щоденної турботи та емоційного добробуту. В основі місії лежить орієнтація на якість, стерильність, постійну професійну самореалізацію майстрів, а також доброзичливе спілкування, що формує довіру й довгострокові стосунки з клієнтами. Така місія вказує на сервісну філософію бренду, яка має відобразитися не лише у

форматі обслуговування, а й у дизайні інтер'єру, тоні комунікації в соціальних мережах, підходах до розв'язання конфліктних ситуацій, виборі партнерів та навіть ціноутворенні. Відтак, місія виступає не декларацією, а операційною основою для розробки конкурентної стратегії, що передбачає не просто просування послуг, а створення унікального сервісного досвіду, заснованого на довірі, послідовності та високій внутрішній культурі бізнесу.

Аналіз економічних показників та ринкової ситуації свідчить про необхідність підвищення конкурентоспроможності студії через розширення спектра послуг та підвищення ефективності маркетингової діяльності. З огляду на це, формулюється наступна конкретна стратегічна мета:

Досягти зростання кількості замовлень на 15% та підвищити чистий прибуток не менше ніж на 12% до кінця 2024 року шляхом впровадження нових послуг (SPA-догляд, парафіноterapia, навчальні курси) (рис. 3.1).

Реалізація цієї мети дозволить студії «Katerinails» посилити свої позиції на ринку, залучити нову аудиторію та забезпечити стійке фінансове зростання.



Рис. 3.1 – Ієрархія маркетингових цілей студії «Katerinails»

Аналіз ринкового середовища та економічних показників засвідчує, що для забезпечення сталого розвитку студії доцільно реалізовувати стратегію зростання, яка включає стратегію інтенсифікації: це означає розширення виробництва і підвищення його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

З урахуванням обраної стратегічної мети (зростання кількості замовлень на 15% та чистого прибутку на 12% до кінця 2025 року), студія «Katerinails» буде впроваджувати стратегію зростання як основний напрям розвитку.

Тип обраної конкурентної стратегії базується на результатах ситуаційного аналізу та оцінки внутрішнього потенціалу підприємства. З огляду на обмеженість масштабів ринку та ресурсну структуру студії, доцільним є застосування стратегії інтенсифікації зростання, яка передбачає активніше використання вже наявних внутрішніх резервів. Така стратегія дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики, при цьому орієнтуючись на поглиблення взаємодії з існуючою клієнтською базою та залучення нової аудиторії без розширення фізичної присутності. Водночас у якості базового типу обрано стратегію диференціації, головним фокусом якої є створення унікального ціннісного пропозиційного пакету через підвищення сервісної якості, розширення асортименту послуг та акцент на естетику і безпечність. Стратегія диференціації для «Katerinails» реалізується не стільки через радикальне оновлення продукту, скільки через зміцнення довіри, формування емоційного зв'язку з клієнтом, підвищення інформованості та залучення через персоналізовану комунікацію. Таким чином, обрана стратегія є логічним продовженням філософії студії та водночас гнучким інструментом для досягнення сформульованих цілей.

Основні елементи конкурентної стратегії студії «Katerinails» формуються на основі глибокого розуміння очікувань цільової аудиторії, аналізу внутрішніх ресурсів та чинників зовнішнього середовища. Ключовим напрямом є розширення спектра послуг, що включає впровадження SPA-догляду

для рук, парафінотерапії та навчальних курсів з манікюру, які не лише відповідають актуальному попиту, а й дозволяють сформувати нові сегменти клієнтів. Стратегія передбачає також активізацію цифрової присутності через системне використання соціальних мереж, таргетовану рекламу, візуальну ідентифікацію бренду та інтеграцію інструментів CRM для персоналізованої взаємодії з клієнтами.

Посилення сервісної цінності відбувається через візуальне та емоційне позиціонування, орієнтоване на відчуття безпеки, естетики та індивідуального підходу. Додатковим важелем конкурентної переваги є гнучка програма лояльності, що включає бонусні візити, реферальну систему та сезонні пропозиції. Таким чином, стратегія диференціації реалізується через об'єднання новизни сервісу, емоційного комфорту та цифрових механізмів взаємодії.

У таблиці 3.1 узагальнено ключові елементи конкурентної стратегії, що реалізуються студією в межах обраного стратегічного курсу.

Таблиця 3.1 – Основні елементи конкурентної стратегії студії «Katerinails»

Елемент стратегії	Зміст і реалізація
Розширення спектра послуг	Введення SPA-догляду, парафінотерапії, навчальних курсів; створення пакетних пропозицій
Цифрова присутність	Посилення роботи з Instagram та Facebook; візуальна стратегія; таргетована реклама
Сервісна ідентичність	Високий стандарт стерильності; акцент на безпеку, комфорт, естетичність; постійність комунікацій
Програми лояльності та рефералів	Бонуси за повторні візити; «приведи друга»; сезонні акції з підвищеним кешбеком
Освітній напрям	Запуск базових майстер-класів і навчальних курсів; залучення нових сегментів аудиторії
Інтеграція CRM	Персоналізовані нагадування, автоматизація запису, історія відвідувань, покращення сервісного контакту

Взаємозв'язок між місією, цілями та стратегією конкуренції проявляється у взаємному доповненні змістових та операційних рівнів управління. Місія «Katerinails» визначає сервіс як форму турботи, що не обмежується технічним виконанням процедури, а трансформується у комплексний досвід клієнта. Ця концепція знаходить своє продовження в стратегічних цілях,

спрямованих на зростання кількісних показників за рахунок якісної трансформації обслуговування. Стратегія диференціації стає механізмом, через який місія реалізується на практиці, адже кожен обраний інструмент – від асортименту до стилю комунікації – підпорядковується ідеї створення сервісу нового покоління. Результати дослідження конкурентного середовища та споживчих переваг підтвердили, що саме якісне розширення пропозиції через нові процедури та навчальні продукти дозволяє студії вирішити кількісні цілі без втрати власної ідентичності.

Зв'язок між філософією, плановими показниками та тактичними рішеннями узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Взаємозв'язок місії, стратегічних цілей і конкурентної стратегії студії «Katerinails»

Елемент управління	Зміст	Практична реалізація
Місія	Унікальний сервіс, індивідуальність, стерильність, турбота	Обслуговування з емоційним комфортом; довіра та стабільність взаємодії з клієнтом
Стратегічні цілі	+15% замовлень, +12% прибутку, розширення аудиторії, цифрове просування	Запуск нових процедур; просування у соцмережах; введення навчальних курсів; формування програм лояльності
Конкурентна стратегія	Диференціація через якість, новизну, сервісну культуру	Позиціонування як студії з сучасним сервісом; акцент на унікальність атмосфери та досвіду

Узгодженість усіх структурних рівнів управління створює передумови для системної реалізації стратегічного плану студії «Katerinails» із фокусом на довгострокову конкурентну перевагу.

Для систематизації варіантів розширення бізнесу та оцінки вигод і ризиків кожної альтернативи скористаємося матрицею «товар-ринок» І. Ансоффа.

Для побудови матриці І.Ансоффа оформимо аналіз у вигляді таблиць.

1 крок: Розглянемо можливості зростання на ринку роздрібною торгівлі із існуючим асортиментом кулінарії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз стратегії проникнення

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис поточного ринку і поточного товару	Поточний ринок: ринок преміальних нейл-послуг у місті Поточний товар: послуги манікюру, педикюру та нейл-арту від студії		
Темп зростання ринку	Стабільний, зі стійким попитом.		
Рівень споживання товару компанії серед ЦА	Високий, клієнти демонструють високу лояльність.		
Частота використання товару ЦА		Регулярна (кожні 3-4 тижні).	
Рівень дистрибуції підприємства на ринку		Обмежений однією фізичною локацією.	
Рівень знання бренду		Високий серед існуючої бази, помірний на ринку міста.	
Економія від масштабу		Ні (послуги індивідуальні).	
Товар має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з конкурентом)		Так	

Наступний крок – це розгляд можливостей виходу з існуючими послугами на нові ринки. Для студії «Katerinails» це означає пропозицію поточного асортименту послуг (манікюр, педикюр) новим сегментам клієнтів, таким як корпоративні замовники або клієнти на заходах. Детальний аналіз цієї стратегії наведено у таблиці 3.4.

2 крок: Аналіз стратегії розвитку ринку (табл. 3.4).

Стратегія географічного розширення є ймовірною, але пов'язана зі значно вищими ризиками та інвестиціями порівняно з освоєнням нових ніш на поточному ринку. Головними перешкодами є високі вхідні бар'єри та нульова впізнаваність бренду в новій локації. Успіх залежатиме від здатності компанії ефективно відтворити свою унікальну бізнес-модель та стандарти сервісу, які є її ключовою конкурентною перевагою, та готовності до довгострокових інвестицій у маркетинг для завоювання нового ринку.

Таблиця 3.4 – Аналіз стратегії розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе студія вийти з існуючими послугами на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку і поточного товару	Новий ринок: ринок преміальних нейл-послуг в іншому місті (наприклад, Львів, Одеса). Поточний товар: існуюча бізнес-модель та асортимент послуг студії «Katerinails».		
Підприємство успішне в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)		Так, є доведена успішність бізнес-моделі та сильний бренд на локальному ринку.	
Кількість гравців на новому ринку			Ринок висококонкурентний та насичений існуючими гравцями.
Вхідні бар'єри на новому ринку			Дуже високі: капітальні інвестиції (оренда, ремонт), набір та навчання нового персоналу, низька впізнаність бренду на старті
Темпи зростання нового ринку		Стабільний, подібний до поточного ринку, без ознак вибухового зростання.	
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку)			Ні, послуга є стандартною для ринку.
або підприємство володіє унікальною технологією		Унікальною є відпрацьована бізнес-модель: стандарти сервісу, сильний бренд-бук, авторські дизайни та клієнтська політика.	

Третій крок передбачає аналіз можливостей виходу з новим продуктом на поточний, вже освоєний ринок. Для студії «Katerinails» це означає розробку та пропозицію нових послуг (наприклад, авторських SPA-програм або навчальних курсів) своїй існуючій клієнтській базі. Оцінимо перспективи цієї стратегії в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Аналіз стратегії розвитку

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе студія успішно розширити асортимент послуг для існуючих клієнтів?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис поточного ринку і нового товару	Поточний ринок: існуюча лояльна клієнтська база студії «Katerinaails». Новий товар: авторські SPA-пакети для догляду; професійні курси з нейл-арту.		
Темпи зростання поточного ринку		Стабільний, з високою купівельною спроможністю.	
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)		Обмежений кількістю існуючих клієнтів, але з потенціалом збільшення середнього чека.	
Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару		Ні, базові послуги є класичними, але нові продукти можуть задовольнити попит на інновації.	
Внутрішньогалузева конкуренція			Висока (багато салонів пропонують SPA-послуги, існують спеціалізовані школи).
Загроза входу нових гравців		Постійна, особливо у сфері навчальних курсів.	
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів			Так, преміум-сегмент чутливий до новинок та унікальних пропозицій.
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів		Високий. Конкуренти регулярно запускають нові доглядові процедури.	

Стратегія розвитку продукту є дуже ймовірною та перспективною. Її головна сила полягає у можливості спертися на ключовий актив компанії – довіру та лояльність існуючих клієнтів. Вони вже задоволені якістю основних послуг і з високою ймовірністю будуть готові спробувати нові преміальні пропозиції від улюбленого бренду. Незважаючи на високу конкуренцію, сильний зв'язок з клієнтами дає студії значну перевагу для успішного запуску нових послуг та збільшення середнього чека.

4 крок: Останній крок – аналіз найбільш ризикованої стратегії, яка передбачає одночасний вихід на новий ринок із новим продуктом. Для студії «Katerinails» це може означати запуск суміжних б'юті-послуг (наприклад, косметологія, догляд за бровами та віями) для залучення нових сегментів клієнтів, які раніше не були аудиторією студії. Оцінка цієї стратегії наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Аналіз стратегії диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність та можливість у диверсифікації портфелю послуг?		
	Можлива	Ймовірна	Не можлива
Опис нового ринку і нового товару	Новий ринок: клієнти, що шукають послуги лашмейкерів, бровістів, косметологів. Новий продукт: послуги з ламінування вій та брів, експрес-косметологія.		
Темпи зростання нового ринку		Високі. Дані послуги є трендовими та мають стабільний попит.	
Конкуренція на новому ринку			Дуже потужна. Існує велика кількість вузькоспеціалізованих студій та кабінетів.
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку			Ні. Стратегія вимагає значних інвестицій в обладнання, маркетинг та залучення нових спеціалістів.
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку			Ні, поточні компетенції зосереджені в нейл-сфері. Потрібне залучення фахівців ззовні або їх тривале навчання.
Можливості зростання на нових ринках і за допомогою нових товарів			Потенційно високі, але пов'язані з найбільшими ризиками та витратами.

Стратегія диверсифікації є найменш доцільною для студії на поточному етапі. Вона вимагає значних фінансових ресурсів та розвитку абсолютно нових компетенцій, що несе в собі найвищі ризики. Це може бути розглянуто

як довгостроковий напрям розвитку після зміцнення позицій за рахунок менш ризикованих стратегій.

Провівши комплексний аналіз чотирьох базових стратегій росту за матрицею Ансоффа, можна зробити висновок щодо найбільш оптимального шляху розвитку для студії «Katerinaails».

Стратегії географічного розширення (розвитку ринку) та диверсифікації є надто ризикованими на даному етапі через високі входні бар'єри, значні потреби в інвестиціях та відсутність необхідних компетенцій.

Найбільш обґрунтованими та доцільними є стратегії проникнення на ринок та розвитку продукту. Ці напрями дозволяють спертися на головну конкурентну перевагу студії – лояльну клієнтську базу та високу репутацію. Посилення програм лояльності (проникнення) та впровадження нових супутніх послуг, таких як SPA-догляд (розвиток продукту), дозволять збільшити дохід з мінімальними ризиками, підвищити середній чек та ще більше зміцнити позиції бренду у своєму преміум-сегменті. Саме комбінацію цих двох стратегій слід обрати як пріоритетну.

Нижче наведено порівняльний аналіз чотирьох базових стратегій.

Таблиця 3.7 – Оцінка стратегій I. Ансоффа для студії «Katerinaails»

Стратегія	Опис	Переваги	Ризики	Відповідність ресурсам
Проникнення на ринок	Збільшення обсягу продажів існуючих послуг серед поточних клієнтів	Мінімальні інвестиції; швидкий ефект	Обмежений ріст через насиченість	Висока (є CRM, програми лояльності)
Розвиток ринку	Географічне розширення – відкриття салону в іншому місті.	Масштабування бізнесу; вихід на новий великий ринок; зниження залежності від однієї локації.	Дуже високі інвестиції; операційні складнощі; низька впізнаваність бренду на старті; ризики найму персоналу.	Низька (потребує значних фінансових та кадрових ресурсів, яких наразі може не бути).
Розвиток продукту	Запуск авторських SPA-пакетів, мобільного nail-bar, сезонних nail-art колекцій	Висока диференціація; зростання середньочекової вартості	Інвестиції в навчання персоналу та закупівлю матеріалів	Висока (експертиза в процедурі вже є)

Продовження табл. 3.7

Стратегія	Опис	Переваги	Ризики	Відповідність ресурсам
Диверсифікація	Вихід у суміжні сфери: lash-&brow-студія, експрес-косметологія, курси навчання	Нові ринки; зменшення залежності від нігтьових послуг	Складність управління; потреба в нових компетенціях	Низька (нехватка експертиз і ресурсів)

На основі проведеного аналізу найвищу відповідність поточним ресурсам і цілям розвитку має стратегія розвитку продукту. Висока лояльність існуючих клієнтів, сильні корпоративні компетенції в нігтьовому сервісі та попит на преміальні процедури дозволяють швидко запуснути нові SPA-програми й авторські nail-art колекції з мінімальним ризиком.

Обрана стратегія: Розвиток продукту (з одночасним елементами проникнення: програми лояльності й сезонні акції).

Таке поєднання забезпечить максимальне підвищення середньочислової виручки, зміцнить позиції в преміум-сегменті та оптимізує використання наявних ресурсів.

Для систематизації можливих варіантів розширення бізнесу та оцінки ризиків і вигод кожної стратегії скористаємося матрицею «товар–ринок» І. Ансоффа. У табл. 3.8 представлено чотири базових напрямки: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію.

Таблиця 3.8 – Матриця «товар-ринок» Ансоффа для студії «Katerinails»

	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючі послуги	Розвиток проникнення на ринок: посилення програм лояльності, сезонні акції, динамічне ціноутворення, оптимізація онлайн-запису	Географічне розширення бізнесу. Відкриття нової студії в іншому місті. Пошук та залучення клієнтів на новій території.
Нові (додаткові) послуги	Розвиток продукту: запуск авторських SPA-пакетів, тематичних nail-art колекцій, мобільного nail-bar	Запуск суміжних б'юті-послуг (догляд за бровами та війями, експрес-косметологія) алування нової аудиторії, яка раніше не була клієнтами студії.

Зіставивши власні ресурси й можливості з потенціалом кожного квадранта, ключовим напрямом стає розвиток продукту. Висока лояльність існуючих клієнтів і попит на преміальні рішення обумовлюють необхідність розширити портфель послуг. Планується додати не лише нові SPA-пакети та авторські дизайни нігтів, але й запустити професійні курси навчання. Такий комплексний підхід поглибить диференціацію, підвищить середньочекову вартість, закріпить бренд у сегменті «преміум» та додатково утвердить його експертний статус на ринку.

Паралельно слід підтримувати проникнення на ринок за допомогою акцій і програм лояльності, щоб утримати існуючих клієнтів та поступово збільшувати їхню частоту візитів. Стратегія «розвиток продукту + проникнення на ринок» допоможе «Katerinails» одночасно зміцнити конкурентні переваги й нарощувати обсяги продажів.

Диверсифікацію й вихід у нові сегменти доцільно відкласти на наступний етап, коли студія отримає сталі успіхи в оновленому асортименті та формалізує партнерські моделі виїзного і корпоративного обслуговування.

### **3.2 Проект заходів, спрямованих на реалізацію стратегії конкуренції**

Розробка ефективної системи маркетингових стратегій для студії «Katerinails» є ключовим фактором її конкурентоспроможності. В умовах високої конкуренції на ринку нігтьового сервісу необхідно створювати комплексний підхід до залучення клієнтів, підвищення їхньої лояльності та формування унікальної ціннісної пропозиції. Основними складовими маркетингової стратегії є сегментування ринку, визначення цільової аудиторії, використання сучасних каналів просування та створення диференційованих послуг [34].

Студія «Katerinails» орієнтується на кілька ключових сегментів споживачів: молодих жінок, які активно стежать за трендами в індустрії краси, ділових жінок, для яких манікюр є частиною іміджу, та клієнтів, які шукають комплексні доглядові процедури. Такий підхід дозволяє використовувати та-

рgetовані рекламні кампанії, формувати персоналізовані пропозиції та забезпечувати високий рівень сервісу відповідно до очікувань кожної категорії споживачів.

Для просування та закріплення нового напрямку – навчальної програми студії «Katerinails» – розроблено маркетинг-мікс за моделлю 7P. Кожен елемент міксу містить конкретні заходи, що реалізують стратегію розвитку цього продукту та забезпечать його успішний запуск і масштабування.

Таблиця 3.9 – Маркетинг-мікс 7P для навчальної програми «Навчання» студії «Katerinails»

Елемент	Конкретні заходи
Product	Розробити модульні курси: «Базовий манікюр», «Апаратні техніки», «Авторський nail-art», «Укріплення і SPA-догляд». Видача сертифікатів із логотипом «Katerinails Academy». Запуск онлайн-платформи з відеоуроками та записом вебінарів.
Price	Пакетні тарифи: «Старт» (1 модуль), «Профі» (3 модулі зі знижкою 15%), «Майстер» (5 модулів + практикум) зі знижкою 25 %. Лояльна підписка для діючих клієнтів: -10 % на курси. Корпоративні умови для групових замовлень (від 3 осіб).
Place	Офлайн-клас у студії в неробочі години (вечірні групи, вихідні дні). Онлайн-платформа з інтегрованим чат-підтримкою. Візитні майстер-класи у партнерських салонах і коворкінгах краси.
Promotion	Таргетована кампанія у Facebook/Instagram на майстрів-початківців і діючих nail-стилістів. Спецпропозиція «Навчайся із знижкою 50 %» для перших 20 підписників. Колаборації з популярними блогерами та оглядачами beauty-індустрії.
People	Залучити трьох внутрішніх експертів-інструкторів із сертифікацією. Регулярні тренінги для викладачів з методики онлайн- та офлайн-навчання. Персональний менеджер для кожної групи слухачів.
Process	Єдиний CRM-модуль для реєстрації, оплати та розкладу занять. Автоматизована розсилка нагадувань за 48 год до заняття. Зворотній зв'язок із учасниками через онлайн-анкети після кожного модуля.
Physical evidence	Фірмові тренувальні набори (палетка покриттів, інструменти, брендовані рукавички). Сертифікат і бейдж кожного слухача «Katerinails Academy». Професійне студійне обладнання й зона для зйомки уроків (банер із логотипом на фоні).

Цей набір заходів гарантує чітку реалізацію стратегії розвитку продукту через якісний контент, зручні канали поширення, привабливі умови участі

та високу впізнаваність нової навчальної програми.

#### Канали розповсюдження (Place)

1. Інтегрований чат-бот у месенджерах (Telegram/Instagram): бронювання та підбір часу через бот із автоматичною верифікацією клієнта й оплатою.

2. Мобільний додаток Katerinails із AR-примірною дизайну: клієнт може «побачити» різні nail-арт рішення прямо на своїх руках перед записом.

3. Кнопка «Записатися» на Google Business і Facebook Profile: прямий лінк із пошукової видачі та соцмереж на систему бронювання.

4. Pop-up nail-бар у ТРЦ та на міських фестивалях: виїзні кейси із базовим манікюром/міні-дизайнами, що залучають нову аудиторію.

5. Партнерські локації в коворкінгах та шоу-румах: виїзний сервіс у робочих просторах для корпоративних клієнтів і фрилансерів.

Стратегія просування (Promotion): Замість стандартних публікацій у соцмережах впровадимо серію абсолютно нових активностей:

1. AR-фільтр у Instagram/TikTok «Katerinails Try-On»: користувачі приміряють трендові дизайни нігтів в роликах та знімають власні Reels із хештегом #KaterinailsAR — найкреативніші відео щотижня отримують безкоштовний курс.

2. Nail-арт челендж із мікро-інфлюенсерами: запускаємо серію 5-секундних відео-кліпів, де блогери демонструють свій дизайн, а аудиторія голосує в сторіз — переможець отримує ексклюзивний майстер-клас.

3. Гейміфікована система лояльності в мобільному додатку: накопичення «кеш-балів» за візити й участь у челенджах, які можна обмінювати на знижки та подарункові сертифікати.

4. Конкурс «Створи свій nail-арт»: клієнти надсилають ескізи – найкращі роботи виводимо в лінійку сезонних дизайнів, автор отримує 100 % оплати за реалізацію свого малюнка.

5. Колаборації з локальними крафтовими брендами: ексклюзивні подарункові бокси (нігтьові інструменти + продукція партнера) — розіграш у прямому ефірі.

6. Live-майстер-класи в Instagram Shopping: миттєве замовлення курсів/послуг під час стріму через інтерфейс соцмережі.

Таким чином, нові канали та промоактивності забезпечать свіжий імпульс росту, залучать не лише постійних клієнтів, а й зовсім нові аудиторії, які раніше не користувалися послугами «Katerinails».

Запропонована система маркетингових стратегій дозволяє не лише закріпити позиції «Katerinails» на ринку, а й поступово розширювати бізнес, орієнтуючись на зростання клієнтської бази та впізнаваність бренду.

Таблиця 3.10 – Система маркетингових стратегій для студії «Katerinails»

Напрямок	Маркетингова стратегія	Очікуваний ефект
Продуктова стратегія	Запуск навчальної програми «Katerinails Academy»: <ul style="list-style-type: none"> <li>– модульні курси (манікюр, апаратні техніки, авторський nail-art, SPA-догляд);</li> <li>– сертифікація слухачів;</li> <li>– AR-додаток і відеоплатформа;</li> <li>– виїзні майстер-класи та pop-up nail-bar.</li> </ul>	Розширення асортименту за рахунок нового продукту, залучення сегменту «навчання», підвищення експертності бренду.
Цінова стратегія	Пакування і динамічне ціноутворення: <ul style="list-style-type: none"> <li>– тарифи «Старт»/«Профі»/«Майстер» зі знижками до 25 %;</li> <li>– спеціальні умови для діючих клієнтів і корпоративних груп;</li> <li>– накопичувальна система «кеш-бали» в мобільному додатку.</li> </ul>	Стимулювання попиту на курси, підвищення середньої виручки за рахунок пакетних пропозицій, утримання клієнтів.
Канали розповсюдження	Мультирозповсюдження курсів і послуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>– офлайн-класи у вечірній час і вихідні;</li> <li>– онлайн-платформа з чат-ботом для бронювання та оплати;</li> <li>– виїзні сесії в ТРЦ, коворкінгах, на корпоративах;</li> <li>– кнопка «Записатися» в Google/Facebook.</li> </ul>	Розширення географії та часових рамок доступу, зручність взаємодії, охоплення нових аудиторій.

Продовження табл. 3.10

Напрямок	Маркетингова стратегія	Очікуваний ефект
Стратегія просування	Інноваційні активації: – AR-фільтр «Try-On» у Instagram/TikTok; – nail-арт челендж з блогерами; – конкурс ескізів із виведенням у сезонні дизайни; – гейміфікована лояльність і реферальні програми; – колаборації з локальними крафт-брендами.	Підвищення впізнаваності, активне залучення нової аудиторії, зміцнення ком'юніті навколо бренду.

Впровадження розробленої маркетингової системи дозволить студії «Katerinaails» створити сильний бренд, забезпечити стабільний потік клієнтів і досягти стійкої конкурентної переваги. Орієнтація на якість, унікальність та зручність взаємодії із клієнтами стане основою успішного розвитку підприємства.

### 3.3 Ефективність реалізації конкурентної стратегії студії нігтьового сервісу Katerinaails

Ефективне планування маркетингових інвестицій базується на балансовому поєднанні ресурсних можливостей та очікуваних результатів, що реалізується через методи бюджетування й оцінки рентабельності. Загальний бюджет формується з урахуванням періодичності заходів, їхніх цілей та узгодження з ключовими показниками ефективності. Для вимірювання впливу рекламних активностей на прибуток застосовується показник ROMI (Return on Marketing Investment), який демонструє ступінь повернення вкладених коштів у відсотках. Такий підхід дозволяє не лише контролювати витрати, а й оперативно коригувати стратегію залежно від фактичних результатів.

до переліку пріоритетних маркетингових активностей увійшли заходи зі здатністю швидко генерувати охоплення, залучати нові аудиторії та підтримувати лояльність існуючих клієнтів. Нижче наведено детальний бюджет

кожного інструменту на період шести місяців із розбивкою по одиничним і регулярним витратам.

Ефективне планування маркетингових інвестицій ґрунтується на балансі ресурсів і очікуваних результатів із використанням методів бюджетування та оцінки рентабельності. Для оцінки повернення вкладених коштів застосовується показник ROMI (Return on Marketing Investment), який відображає, скільки прибутку принесли кожні 100 грн витрат на маркетинг.

Для розрахунку повного бюджету маркетингових ініціатив узято пріоритетні заходи зі структури 7P-міксу під обмеження до 50 тис. грн на піврічний період.

Таблиця 3.11 – Бюджет маркетингових заходів (6 місяців, тис. грн)

Рекламний захід	Категорія витрат	Вартість, тис. грн	Розрахунок із регулярністю, тис. грн
Таргетована реклама FB/IG	Рекламний бюджет (2,5 × 6 міс.)	2,5	2,5 × 6 = 15,0
Міні-AR-фільтр «Try-On»	Розробка й тестування легкого IG-Lens	6,0	6,0
Чат-бот у месенджерах	Розробка базового функціоналу та підтримка	8,0	8,0
Мікро-influencer-челендж	Гонорари двом блогерам та промо	6,0	6,0
Реферальна програма	Налаштування системи й бонуси клієнтам	3,0	3,0
E-mail маркетинг	Платформа + 4 розсилки (0,5 × 4 + 1,0 платформа)	3,0	0,5 × 4 + 1,0 = 3,0
Loyalty-lite (гейміфікація)	Розробка базової системи накопичення балів	5,0	5,0
Live-стріми в Instagram Shopping	Організація ефіру та техпідтримка	4,0	4,0
Разом			50,0

Для оцінки рентабельності маркетингових інвестицій використовуємо формулу:

$$ROMI = \frac{\text{прибуток} - \text{витрати}}{\text{витрати}} \times 100\%.$$

При цьому приймаємо:

- середній чек одного додаткового візиту – 390 грн (0,39 тис. грн);
- маржинальність – 50 %;

– кількість додаткових візитів, що генерує кожний захід, наведена в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок ROMI маркетингових заходів

Захід	Витрати, тис. грн	Додаткові візити	Дохід, тис. грн (0,39 × N)	Прибуток, тис. грн (× 0,5)
Таргетована реклама FB/IG	15,0	100	39,0	19,5
Міні-AR-фільтр «Try-On»	6,0	30	11,7	5,85
Чат-бот у месенджерах	8,0	40	15,6	7,8
Мікро-influencer-челендж	6,0	25	9,75	4,875
Реферальна програма	3,0	20	7,8	3,9
E-mail маркетинг	3,0	30	11,7	5,85
Loyalty-lite (гейміфікація)	5,0	50	19,5	9,75
Live-стріми в IG Shopping	4,0	20	7,8	3,9
Всього	50,0	315	122,85	61,425

Для розрахунку сукупного показника рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) використовується така формула:

$$ROMI = \frac{(\text{Прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг})}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\%$$

На основі підсумкових даних з таблиці 3.7:

Загальний прибуток від маркетингових заходів: 61,425 тис. грн

Загальні витрати на маркетинг: 50,0 тис. грн

Підставляємо значення у формулу:

$$ROMI = (61,425 - 50,0) / 50,0 \times 100\% = 22,85\%$$

Сукупний ROMI маркетингових заходів становить близько 22,85 %, що підтверджує доцільність та економічну обґрунтованість запропонованого комплексу активностей у рамках обмеженого бюджету.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було проведено розробку та кількісне обґрунтування стратегії конкуренції студії нігтьового сервісу «Katerinails». На основі раніше встановленої місії підприємства, яка орієнтована на створення естетичного сервісу з персональним підходом, було сформовано стратегічні цілі, що передбачають якісне оновлення послуг, закріплення на локальному ринку та формування впізнаваного сервісного бренду. Обрано тип стратегії диференціації, що передбачає зміщення акценту з базової манікюрної послуги до комплексного догляду з емоційною цінністю. Визначено ключові елементи стратегії: впровадження нових послуг SPA-догляду, парафінотерапії та короткострокових навчальних курсів, підтримка візуальної ідентичності бренду, підвищення сервісної культури, цифрова присутність і залучення клієнтів через онлайн-комунікацію. Було також відображено взаємозв'язок між місією, цільовими орієнтирами й інструментами конкурентної боротьби, що забезпечило логічну цілісність запропонованого стратегічного бачення.

Проведений аналіз дозволив обґрунтувати диференційоване стратегічне позиціонування студії «Katerinails», яке враховує особливості трьох ключових сегментів клієнтів. Молодіжний сегмент отримує пропозицію формату «Youth-Collection» із демократичними цінами та креативним дизайном, що реалізує стратегію фокусування. Зайняті професіонали охоплені пакетом «Business & Premium» із високою якістю матеріалів, персональним сервісом і пріоритетним записом, що відповідає стратегії диференціації. Консервативні ощадливі клієнти мають доступ до базового пакета «Classic Care» із оптимізованими витратами та зрозумілою моделлю пакетних знижок, реалізуючи стратегію лідерства за витратами.

В рамках маркетингового плану обрано комбіновані підходи за матрицею Ансоффа: пріоритетним є розвиток продукту (запуск «Katerinails Academy» та інноваційних послуг), а також проникнення на ринок через програми лояльності та цінові акції. Для нового напрямку підготовлена детальна

реалізація 7P-моделі, що включає модульні курси, AR-фільтр, гейміфіковану систему лояльності та виїзні майстер-класи.

Витратний блок маркетингових заходів оптимізовано в межах бюджету 50 000 грн на півроку, з урахуванням одноразових і регулярних статей. Розрахунок ROMI показав загальне повернення інвестицій на рівні близько 23 %, що підтверджує ефективність обраної комбінації інструментів. Звідси випливає рекомендація оперативно запустити затверджені активності, налагодити систему моніторингу ключових показників та гнучко коригувати бюджетні пропорції залежно від фактичних результатів. Це забезпечить нарощування клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та закріплення конкурентних переваг «Katerinails».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було всебічно досліджено теоретико-методичні та практичні основи розробки конкурентної стратегії для суб'єкта малого підприємництва у сфері нігтьового сервісу, зокрема студії «Katerinails». У першому розділі здійснено аналіз теоретичних положень щодо сутності стратегії конкуренції та підходів до її формування. Розглянуто основні класифікації конкурентних стратегій, зокрема типологію за М. Портером, а також акцентовано увагу на значенні задоволення споживчих уподобань як підґрунтя побудови конкурентних переваг у сервісному бізнесі. Було обґрунтовано, що ефективна конкурентна стратегія має ґрунтуватися на гармонійному поєднанні внутрішніх ресурсів підприємства з очікуваннями та цінностями цільової аудиторії. Також охарактеризовано методичні підходи до стратегічного аналізу, які використовуються при виборі та реалізації стратегії конкуренції, що створило основу для подальшої практичної частини дослідження.

У другому розділі надано характеристику діяльності двох суб'єктів господарювання — агентства інтернет-маркетингу DMark (ФОП Легенченко І.В.) та студії «Katerinails», яка є об'єктом розробки стратегії. Проведено ситуаційний аналіз маркетингового середовища студії з урахуванням PESTEL-факторів, що дало змогу виявити потребу в підвищенні конкурентоспроможності через розширення спектра послуг і посилення цифрової присутності. За допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера досліджено рівень тиску з боку конкурентів, нових гравців, товарів-замінників, постачальників та споживачів. Було сформовано таблиці з характеристиками основних конкурентів, проаналізовано їхні переваги, цінову політику, асортимент, цифрову присутність, стиль комунікації та сильні сторони. Після цього було проведено маркетингове дослідження для виявлення споживчих переваг щодо нових послуг, яке підтвердило доцільність запровадження SPA-догляду, парафінотерапії та навчальних курсів. Результати опитування дали змогу сформулювати ключові гіпотези та підтвердити стратегічні наміри студії. Уза-

гальненням розділу став SWOT-аналіз, у межах якого було визначено сильні й слабкі сторони підприємства, можливості ринку та зовнішні загрози, а також сформульовано стратегії типу SO, WO, ST, WT.

У третьому розділі запропоновано конкретну модель формування стратегії конкуренції для студії «Katerinails». Виходячи з місії підприємства та стратегічних цілей, було обґрунтовано вибір стратегії диференціації, що передбачає розширення асортименту, підвищення сервісного рівня, розбудову цифрової присутності й комунікаційної активності.

Передбачається активне розширення портфеля послуг за рахунок запуску «Katerinails Academy» — модульних курсів із базового та апаратного манікюру, авторського nail-art і SPA-догляду, а також виїзних майстер-класів. Водночас у межах уже існуючої лінійки пропонується представити нові «преміальні пакети» для професіоналів і доступні «Youth-пропозиції» з креативними дизайнами для молодих клієнтів. Усі ці зміни мають впроваджуватися з урахуванням плавного переходу від внутрішньогрупової конкуренції до міжгрупових суперництв, щоб максимально використати сильні сторони кожного сегмента.

Маркетинг-мікс 7P охоплює як розробку продуктів і цінову політику, так і канали поширення, просування, процеси та матеріальні атрибути сервісу. Зокрема, запропоновано запуснути AR-фільтр у соцмережах для віртуального примірювання дизайнів, розробити чат-бота й мобільний додаток для швидкого запису та інтегрувати гейміфіковану систему «кеш-балів». Визначено, що оптимальний бюджет на піврічний період становить 50 000 грн, а розрахунок ROMI свідчить про окупність інвестицій на рівні близько 23 %, що підтверджує економічну доцільність обраного комплексу заходів.

На основі отриманих даних доцільно провести поступове розширення спектра послуг: крім освітніх програм, варто розробити пакети з екологічних та гіпоалергенних матеріалів, які відповідають світовим трендам. Цінова модель має включати як динамічне ціноутворення, так і лояльні знижки для постійних клієнтів та корпоративних замовників. Маркетинг повинен бути орі-

єнтований на storytelling і спільноти: публікації кейсів із клієнтами, відгуки та reviews, а також активна робота з блогерами для посилення довіри до бренду. Паралельно слід налагодити ефективну систему моніторингу ключових показників (LTV, конверсія, середній чек) і проводити щоквартальні ревізії бюджету, щоб оперативно коригувати напрями та ресурси.

Реалізація цих пропозицій і планових заходів дозволить «Katerinaails» не лише зберегти свої конкурентні переваги, а й посилити ринкові позиції. Залучення нових клієнтів завдяки навчальним продуктам і інноваціям у сервісі, підвищення лояльності через гейміфікацію й оптимізовані програми лояльності, а також активна промоція в соціальних мережах забезпечать стабільне зростання клієнтської бази на 15–20 % і збільшення прибутку на 20–25 % протягом наступного року. Таким чином, стратегічне бачення «Katerinaails» ґрунтується на поглибленій диференціації, цифровій трансформації та клієнтоорієнтованості, що створює міцний фундамент для довгострокового розвитку й конкурентної стійкості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Романюк О. Г., Серов І. В. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2024. №9. С. 287–293. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-287-293>
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, NY : The Free Press, 1980. 580 p.
3. Ansoff H. I. Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill Book Co., 1965. 241 p.
4. Омае К. Стратегічний трикутник: новий погляд на стратегію бізнес-одиниці. Journal of Business Research, 1982. DOI: 10.1016/S0263-2373(82)80016-9
5. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2016). Marketing Management. 15th Global Edition. Pearson Education Limited. 834 p.
6. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2023. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
7. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №6. С. 108–117. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_6\\_0\\_108\\_117](https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117).
8. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. № 8 (41) URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8%2841%29/14.pdf>
9. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2020, №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

10. Ел Райс, Джек Траут Маркетингові війни. – Харків: Видавництво «Ранок». 2020. 240 с.

11. Голобородько А.М., Кубишина Н.С. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2023. С. 217-218. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271977>

12. Панченко В., Кіблик А. Стратегії конкуренції та їх роль в експансії підприємств на галузеві ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С. 184-188. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-31)

13. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kynytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. Науковий вісник Полісся. № 2 (14). С. 8-15.

14. Тараненко І.В., Лимонова Е.М., Ключник Р.М. Конкурентні бізнес-стратегії підприємств країн ЄС в умовах економічної нестабільності. Academy review. 2024. № 2 (61). <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-21>

15. Петрова І. Формування стратегії конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки підприємства електроенергетики. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. №2 (70). С. 44-52. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-70-44-52

16. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

17. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.151

18. Кравчук Б. В. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2023. №5. С. 108–112. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.5.108.

19. Причепа І. В., Лисаченко Г. І. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2022. №3. С. 244–250. DOI: 10.31649/1997-9266-2022-244-250.
20. Ткаченко А. М., Левченко Н. М. Репутаційний аудит як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. 2021. №2 (12). С. 87–94.
21. Ткаченко А. М., Маслов Д. Г. Формування конкурентних переваг, нагальне завдання сучасного українського підприємства. Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. 2022. №1. С. 90–105.
22. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 220 с.
23. Співак С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2022. 210 с.
24. Дубницький В. І., Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 5 (69). С. 57–62. DOI: 10.32838/2523-4803/69-5-11
25. Станкова А. С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069>
26. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Електронне наукове видання «Ефективна економіка». 2020. №4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf)
27. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
28. Офіційний сайт «Агенство інтернет-маркетингу DMark». URL: <https://dmark.pro/uk/>

29. What is the actual cost of a manicure? URL: <https://economist.com.ua/what-is-the-actual-cost-of-a-manicure/>

30. Професіоналізм у деталях: вибір насадок NISIMA для апаратного манікюру та педикюру. Witalina.com. URL: [https://witalina.com/profesionalizm-u-detaliakh-vybir-nasadok-nisima-dlia-aparatnoho-manikiuru-ta-pedykiuru/?srsltid=AfmBOoqs\\_bT4WMv6k34k4WTKci-0OLDIT-KJ1iKHphWqJz\\_xUOfji5FY](https://witalina.com/profesionalizm-u-detaliakh-vybir-nasadok-nisima-dlia-aparatnoho-manikiuru-ta-pedykiuru/?srsltid=AfmBOoqs_bT4WMv6k34k4WTKci-0OLDIT-KJ1iKHphWqJz_xUOfji5FY)

31. Ринок салонів краси в Україні і СНД: аналітичний огляд. Pro-Consulting.ua. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynka-salono-v-krasoty-v-ukraine-i-sng-analiticheskij-obzor>

32. Post Show Report 2024. InterCHARM Україна. URL: <https://intercharm.com.ua/post-show-report-2024>

33. Nail Cosmetics – Ukraine. EcommerceDB.com. URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/nail-cosmetics>

34. Nail Care Products Global Market Report. The Business Research Company. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/nail-care-products-global-market-report>

**ДОДАТКИ**  
**ДОДАТОК А**

**АНКЕТА СПОЖИВАЧА ПОСЛУГ СТУДІЇ «KATERINAAILS»**

*Дослідження споживчих уподобань щодо впровадження нових послуг*

**1. Чи відвідуєте Ви салони або студії нігтьового сервісу?**

- Так, регулярно
- Іноді
- Ні, не відвідную

**2. Чи знайома Вам процедура SPA-догляду для рук?**

- Так, добре знайома
- Чула/читала, але не пробувала
- Ні, не знаю, що це

**3. Наскільки Вам цікаво було б спробувати SPA-догляд у студії манікюру?**

- Дуже цікаво
- Можливо, спробую
- Не цікаво

**4. Яку суму Ви готові витратити на SPA-догляд за одну процедуру?**

- До 150 грн
- 150-250 грн
- 250-350 грн
- Понад 350 грн

**5. Який результат Ви очікуєте від SPA-догляду для рук?**

- Зволоження
- Релакс
- Відновлення шкіри
- Інше: \_\_\_\_\_

**6. Чи знайома Вам процедура парафінотерапії рук?**

- Так

- Лише поверхнево
- Ні

**7. Як Ви ставитесь до парафінотерапії як додаткової послуги до манікюру?**

- Замовила б обов'язково
- Можливо, як бонус до процедури
- Не бачу в цьому потреби

**8. У який сезон Ви вважаєте парафінотерапію найбільш актуальною?**

- Осінь-зима
- Весна-літо
- Протягом усього року

**9. Як часто, на Вашу думку, доцільно проходити парафінотерапію?**

- Щотижня
- Раз на місяць
- Раз на сезон
- У разі потреби

**10. Чи цікавилися Ви коли-небудь навчанням з манікюру?**

- Так, серйозно розглядала
- Було цікаво, але не шукала
- Ні, не цікавить

**11. З якою метою Ви б могли пройти навчальний курс?**

- Для себе (домашнє виконання)
- Для заробітку (як професію)
- З цікавості / саморозвитку
- Інше: \_\_\_\_\_

**12. Який формат навчання Вам найбільш зручний?**

- Онлайн
- Офлайн у студії
- Індивідуально з майстром

- Не визначилась/-вся

**13. Яку тривалість курсу Ви вважаєте оптимальною?**

- 1 день (інтенсив)
- 3-5 занять
- 1-2 тижні
- Понад 2 тижні

**14. Яку вартість курсу Ви вважаєте прийнятною?**

- До 1000 грн
- 1000-2000 грн
- 2000–3000 грн
- Понад 3000 грн

**15. Яку ціну Ви вважаєте справедливою для нових послуг студії (SPA-догляд, парафіноterapia)?**

- Нижчу за середньоринкову
- На рівні ринку
- Трохи вищу, якщо якість буде високою
- Не готова платити більше

**16. Які чинники, на Вашу думку, виправдовують вищу вартість манікюрних послуг? (Можна обрати декілька)**

- Стерильність
- Якісні матеріали
- Комфорт і сервіс
- Результат
- Атмосфера студії
- Додаткові бонуси
- Інше: \_\_\_\_\_

**17. Ваш вік:**

- До 20 років
- 21-30 років
- 31-45 років

46 років і більше

**18. Ви проживаєте:**

У місті Зеленодольськ

В іншому місті/селищі: \_\_\_\_\_