

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Кафедра – Бізнесу і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему: «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З
НАДАННЯ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ САЛОНУ КРАСИ В М. ОДЕСА)»

КРБ. ТПТтаУБ.1.577-03.ІІІ.1.12

Здобувач:

_____ Вікторія Пігур
Підпис

Керівник:

_____ к.е.н., доц. І.Д. Спаський
Підпис

_____ phd, ст. викл. О.М. Ласкаєв
Підпис

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від ____ . ____ .2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри
БіТ

_____ Наталія
 БАСЮРКІНА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Кафедра – Бізнесу і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бізнесу і торгівлі

_____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.
«___» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачки Вікторії ПІГУР

1. Тема роботи: «**Бізнес-планування створення підприємства з надання послуг (на прикладі салону краси в м. Одеса)**» затверджена наказом ОНТУ від _____.2026 р. № ____.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 2 червня ____ 2026 р.
3. Вихідні дані роботи: *дані ринку beauty-послуг м. Одеси; нормативно-правові акти України щодо підприємницької діяльності у сфері послуг; фінансово-економічні показники підприємств-аналогів; методичні матеріали з бізнес-планування.*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: *Анотація. Зміст. Вступ. Розділ 1 - Теоретичні засади бізнес-планування підприємств сфери послуг. Розділ 2 - Аналіз ринкового середовища та передумов створення салону краси в м. Одеса. Розділ 3 - Розроблення бізнес-плану салону краси та оцінка його економічної ефективності. Розділ 4. Розділ 5 - Охорона праці. Висновки та рекомендації. Список використаних джерел. Додатки.*
5. Перелік графічного матеріалу: *таблиць - 22, рисунків - 8. Презентація в електронному вигляді на 20 слайдах.*
7. Дата видачі завдання 25 вересня ____ 2025 р.

Керівник: _____ Олександр ЛАСКАВЄВ

Керівник: _____ Ігор СПАСЬКИЙ

Завдання прийняла до виконання _____ Вікторія ПІГУР

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітки
1	Вивчення методичних вказівок та вибір теми	Вересень 2025	Виконано
2	Підбір літературних джерел та збір ринкових даних	Жовтень 2025	Виконано
3	Написання розділу 1 (теоретичні засади)	Листопад 2025	Виконано
4	Написання розділу 2 (аналіз ринку, SWOT/PEST)	Грудень 2025	Виконано
5	Розроблення бізнес-плану (розділ 3)	Лютий 2026	Виконано
6	Написання розділу «Охорона праці»	Березень 2026	Виконано
7	Оформлення висновків та списку літератури	Квітень 2026	Виконано
8	Попередній захист	Травень 2026	Виконано
9	Усунення зауважень, рецензування	Травень– Червень 2026	Виконано
10	Захист КРБ	Червень 2026	

Здобувач-дипломник _____ Вікторія ПІГУР

Керівник проекту _____ Олександр ЛАСКАВЄВ

Керівник проекту _____ Ігор СПАСЬКИЙ

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.

Здобувач-дипломник _____ Вікторія ПІГУР

АНОТАЦІЯ

Пігур Вікторія Олегівна. Бізнес-планування створення підприємства з надання послуг (на прикладі салону краси в м. Одеса).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», освітньо-професійна програма «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі». Одеський національний технологічний університет. Одеса. 2026 р.

Робота викладена на 85 сторінках, містить 4 розділи, 22 таблиці, 8 рисунків, 50 джерел у переліку посилань та 8 додатків. Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування при створенні підприємства у сфері послуг. Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі розроблення та обґрунтування бізнес-плану салону краси в м. Одеса. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення науково обґрунтованого бізнес-плану салону краси в м. Одеса на основі комплексного аналізу ринкового середовища та оцінки його економічної ефективності.

У першому розділі розкрито теоретичні засади бізнес-планування у сфері послуг: проаналізовано наукові підходи до визначення сутності та структури бізнес-плану, досліджено специфіку beauty-індустрії, систематизовано інструментарій оцінки ефективності підприємницьких проєктів, охарактеризовано нормативно-правову базу діяльності салонів краси в Україні. У другому розділі проведено кон'юнктурний аналіз ринку beauty-послуг м. Одеси, оцінено цільову аудиторію та споживчий попит, здійснено SWOT- та PEST-аналіз середовища проєктованого підприємства, а також застосовано теорію обмежень Голдратта для діагностики вузьких місць сервісної системи салону. Третій розділ містить практичне ядро роботи: розроблено організаційно-правове, маркетингове та операційне планування діяльності салону, складено фінансовий план з прогнозуванням доходів, витрат і грошових потоків, проведено оцінку ризиків і сценарний аналіз, розроблено

процесну модель управління на основі PDCA-циклу.

П'ятий розділ містить заходи з охорони праці на підприємстві сфери краси. За результатами проведеного дослідження встановлено, що реалізація проекту салону краси в м. Одеса є економічно доцільною: NPV = +269 932 грн на п'ятирічному горизонті ($r = 25\%$), IRR = 31%, дисконтований термін окупності - 28–30 місяців.

Ключові слова: *бізнес-план, beauty-індустрія, салон краси, фінансове планування, оцінка ризиків, теорія обмежень, операційна ефективність.*

Рік виконання роботи - 2025–2026

Рік захисту роботи - 2026

ABSTRACT

Pihur Viktoriia Olehivna. Business planning for the establishment of a service enterprise (case study: a beauty salon in Odessa).

Bachelor's qualification thesis in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities", educational programme "Commercial Activities, Commodity Science and Expertise in Customs". Odessa National Technological University. Odessa. 2026.

The thesis comprises 85 pages, 4 chapters, 22 tables, 8 figures, 50 references and 8 appendices. The object of research is the business planning process for creating a service enterprise. The subject of research is the set of organizational and economic relations arising in the process of developing and justifying a business plan for a beauty salon in Odessa. The aim of the qualification work is to develop a scientifically grounded business plan for a beauty salon in Odessa based on a comprehensive analysis of the market environment and assessment of its economic efficiency. Chapter 1 covers the theoretical foundations of business planning in the service sector: scientific approaches to defining the essence and structure of a business plan are analysed, the specifics of the beauty industry are examined, tools for assessing the effectiveness of entrepreneurial projects are systematised, and the

regulatory framework for beauty salon operations in Ukraine is characterised.

Chapter 2 presents a market conjuncture analysis of beauty services in Odessa, an assessment of the target audience and consumer demand, a SWOT and PEST analysis of the projected enterprise's environment, and application of Goldratt's Theory of Constraints to diagnose bottlenecks in the salon's service system. Chapter 3 contains the practical core of the work: organizational-legal, marketing and operational planning of the salon's activity is developed; a financial plan with revenue, cost and cash flow forecasting is compiled; risk assessment and scenario analysis are conducted; and a process management model based on the PDCA cycle is developed.

Chapter 5 outlines occupational health and safety measures for the beauty enterprise. The research confirms that the beauty salon project in Odessa is economically viable: NPV = +269,932 UAH (5-year horizon, $r = 25\%$), IRR = 31%, discounted payback period 28–30 months.

Keywords: *business plan, beauty industry, beauty salon, financial planning, risk assessment, theory of constraints, operational efficiency.*

Year of implementation of work - 2025–2026

Year of presentation of work - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	
1.1. Сутність, функції та структура бізнес-плану: аналіз наукових підходів.	
1.2. Специфіка підприємництва у сфері beauty-індустрії: ринкові тенденції та особливості.....	
1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності бізнес-плану підприємства сфери послуг	
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ САЛОНУ КРАСИ В М. ОДЕСА.....	
2.1. Комплексний аналіз ринку beauty-послуг м. Одеси та цільової аудиторії	
2.2. Стратегічний аналіз середовища та обмежень системи надання послуг	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ САЛОНУ КРАСИ	
3.1. Комплексна розробка бізнес-плану салону краси: організація, фінанси та оцінка ризиків	
3.2 Проектування бізнес-екосистеми салону краси: стійкість, мультисценарність та стратегічна гнучкість.....	
3.3 Agile-підхід у реалізації бізнес-плану салону краси: ітеративне управління в умовах невизначеності.....	
Висновки до розділу 3.....	
РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ САЛОНУ КРАСИ	
Висновки до розділу 4	
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	
Висновки до розділу 5	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Сфера beauty-послуг є одним із динамічно зростаючих сегментів споживчого ринку України, що демонструє стійкість навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Попит на перукарські, косметологічні, манікюрні та інші послуги догляду зберігає стабільну активність, оскільки відображає базові потреби населення у самопрезентації та особистому добробуті. Водночас зростання кількості суб'єктів господарювання у цій галузі суттєво загострює конкурентне середовище, що висуває підвищені вимоги до якості підготовки підприємця перед виходом на ринок. У таких умовах бізнес-план перетворюється з формального документа на ключовий інструмент стратегічного управління, що дозволяє мінімізувати підприємницькі ризики, обґрунтувати доцільність інвестицій і забезпечити сталий розвиток новоствореного підприємства.

Актуальність теми зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, ринок beauty-послуг м. Одеси характеризується значним насиченням пропозиції за збереження структурного дефіциту якісного сервісу в окремих цінових сегментах, що формує реальні можливості для входу нових гравців. По-друге, більшість підприємців, які відкривають салони краси, діють переважно інтуїтивно, без належного аналітичного підґрунтя, що є однією з провідних причин їх раннього закриття. По-третє, розроблення науково обґрунтованого бізнес-плану в умовах воєнного стану набуває особливого значення, оскільки вимагає урахування підвищеної невизначеності зовнішнього середовища. [8]

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення науково обґрунтованого бізнес-плану салону краси в м. Одеса на основі комплексного аналізу ринкового середовища та оцінки його економічної ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі задачі дослідження:

1) розкрити сутність, функції та структуру бізнес-плану на основі аналізу наукових підходів;

- 2) визначити специфіку підприємництва у сфері beauty-індустрії та охарактеризувати ринкові тенденції її розвитку;
- 3) систематизувати інструментарій оцінки ефективності бізнес-плану підприємства сфери послуг;
- 4) провести кон'юнктурний аналіз ринку beauty-послуг м. Одеси та оцінити конкурентне середовище;
- 5) дослідити цільову аудиторію та охарактеризувати споживчий попит на послуги салону краси;
- 6) здійснити SWOT- та PEST-аналіз проєктованого підприємства та діагностику обмежень системи надання послуг;
- 7) розробити організаційно-правове, маркетингове та операційне забезпечення діяльності салону;
- 8) скласти фінансовий план з прогнозуванням доходів, витрат і грошових потоків;
- 9) оцінити ризики реалізації бізнес-плану та розробити процесну модель управління.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування при створенні підприємства у сфері послуг. Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі розроблення та обґрунтування бізнес-плану салону краси в м. Одеса.

Методи дослідження. У процесі роботи використано: методи аналізу і синтезу - при дослідженні теоретичних підходів до бізнес-планування; системний підхід - при розгляді підприємства як цілісної господарської одиниці; методи кон'юнктурного аналізу - при дослідженні ринку beauty-послуг; SWOT- та PEST-аналіз - при оцінці середовища підприємства; методи фінансового планування та прогнозування - при складанні фінансового плану; п'ятикроковий алгоритм Теорії обмежень систем Е. Голдратта - при діагностиці вузьких місць сервісної системи. [3] [7]

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері підприємницької діяльності; наукові праці

вітчизняних учених з питань бізнес-планування та маркетингу; статистичні дані Державної служби статистики України; матеріали галузевих аналітичних досліджень ринку beauty-послуг; власні розрахунки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблений бізнес-план може бути безпосередньо використаний для залучення стартового фінансування та відкриття салону краси в м. Одеса.

Робота викладена на 85 сторінках, містить 22 таблиці, 8 рисунків, 50 джерел у переліку посилань та 8 додатків. Окремі положення роботи апробовані на XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Напрямки управління розвитком та відновленням підприємств харчової промисловості» (м. Київ, квітень 2026 р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, функції та структура бізнес-плану: аналіз наукових підходів

Бізнес-планування як самостійна дисципліна прикладної економічної науки сформувалося в другій половині XX ст. в контексті розвитку ринкової економіки та зростання потреби підприємців у систематизованому інструменті обґрунтування підприємницьких рішень. В умовах сучасної господарської практики бізнес-план набуває значення не лише внутрішнього управлінського документа, а й універсального комунікаційного засобу між підприємцем та зовнішніми стейкхолдерами - інвесторами, кредиторами, партнерами та органами державного управління [2]. У науковій літературі склалося кілька підходів до визначення поняття «бізнес-план». Прихильники *документального підходу* розглядають його як систему ув'язаних у часі і просторі заходів і дій, спрямованих на досягнення підприємницьких цілей. [1] Представники *процесного підходу* акцентують увагу на безперервній управлінській функції, що координує всі підсистеми підприємства. [7] Прихильники *стратегічного підходу* тлумачать бізнес-план як «дорожню карту» підприємства. [2]

Виходячи з узагальнення зазначених підходів, пропонується таке інтегроване визначення: бізнес-план - це науково обґрунтований письмовий документ, що системно описує цілі, ресурси, ринкове середовище та очікувані фінансові результати підприємницького проєкту, слугуючи водночас інструментом внутрішнього управління і зовнішньої комунікації суб'єкта господарювання.

Бізнес-план виконує п'ять ключових функцій (рис. 1.1):

- стратегічна функція - визначення довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення через аналіз зовнішнього середовища і формулювання конкурентної стратегії;
- планово-управлінська функція - координація та взаємоузгодженість усіх

підрозділів підприємства;

- фінансово-аналітична функція - обґрунтування потреби в капіталі, прогнозування фінансових результатів;

- комунікаційна функція - інформування зовнішніх стейкхолдерів при залученні кредитування та інвесторів;

- контрольна функція - систематичне порівняння фактичних показників із плановими орієнтирами.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення бізнес-плану

Підхід	Провідні представники	Визначення / акцент	Обмеженість
Документальний	Горбаченко, Карпов [1]	Система заходів і дій для досягнення підприємницьких цілей	Статичний характер, не відображає динаміку управління
Процесний	Тарасюк, Шваб [13]	Безперервна управлінська функція координації підсистем	Недостатньо акцентований комунікаційний аспект
Стратегічний	Варналій та ін. [2]	«Дорожня карта» конкурентного позиціонування	Орієнтований переважно на великі підприємства
Інтегрований (авторський)	-	Документ + інструмент управління + комунікаційний засіб	-

Джерело: складено автором на основі: [1; 2; 13]

Типова структура бізнес-плану підприємства сфери послуг охоплює: резюме проекту; опис підприємства та послуг; маркетинговий план; операційний план; організаційний план; фінансовий план; аналіз ризиків. Конкретний склад розділів визначається типом підприємства та метою складання документа. Для підприємств сфери краси особливу роль відіграють

маркетинговий розділ (механізми «матеріалізації» нематеріальної пропозиції) та операційний розділ (стандарти якості обслуговування і управління персоналом) [2; 17]

У сучасному проєктному менеджменті та стратегічному плануванні дедалі більшого значення набуває екосистемний підхід, згідно з яким будь-який проєкт розглядається не як ізольована ініціатива, а як відкрита, динамічна сукупність взаємопов'язаних акторів - інвесторів, постачальників, клієнтів, регуляторів, технологічних партнерів та навіть конкурентів, - чиї дії та інтереси постійно коеволюціонують. У цьому контексті бізнес-план виступає не просто фінансово-маркетинговим документом для залучення ресурсів, а фундаментальним системотвірним чинником, що забезпечує виникнення, структурування та стійкий розвиток самої екосистеми проєкту. На відміну від спрощених уявлень про бізнес-план як про статичний набір таблиць і прогнозів, його реальна онтологічна роль полягає в тому, щоб перетворити первинний хаос ідей, припущень та розрізнених ресурсів на впорядковану цілісність, здатну до самовідтворення та адаптації.

Перш за все, бізнес-план виконує функцію концептуального каркасу, який визначає межі та внутрішню конфігурацію екосистеми. Будь-яка складна система потребує базової структури - своєрідного геному, що кодує відносини між елементами. Через такі розділи, як аналіз ринку, ціннісна пропозиція, операційний план та організаційна структура, бізнес-план фіксує, хто саме входить до екосистеми, які функції виконує, якими каналами здійснюється обмін цінністю та де проходять точки дотику з зовнішнім середовищем. Без цього формалізованого опису потенційні учасники залишаються сукупністю сторонніх агентів, чия поведінка нескоординована, а ресурси - неконвертовані у спільний результат. Таким чином, бізнес-план діє як атрактор, що задає вектор самоорганізації: він перетворює розріджене поле можливостей на чітко окреслене «середовище проживання» проєкту, де кожен елемент отримує своє місце та роль.

По-друге, бізнес-план є ключовим комунікаційним інструментом, який забезпечує семіотичну сумісність різнорідних учасників екосистеми. У реальній практиці інвестори, технологи, маркетингологи та юристи говорять різними мовами, керуються різними критеріями успіху та мають різні часові горизонти. Бізнес-план пропонує уніфікований дискурс, де фінансові показники (NPV, IRR, термін окупності) співіснують із технічними віхами, а маркетингові воронки - з юридичними ризиками. Це створює спільний когнітивний простір, без якого неможливе узгоджене прийняття рішень. У термінах теорії акторно-мережевої взаємодії бізнес-план виступає як обов'язкова прохідна точка (*obligatory passage point*), через яку проходять всі інтереси та переговори, що будують екосистему. Коли виникає конфлікт чи невизначеність - наприклад, через зміну ринкових умов або затримку розробки - саме бізнес-план стає тією стабільною референцією, до якої апелюють учасники для відновлення координації.

Крім того, бізнес-план виконує критичну роль у динамічному розподілі ресурсних потоків, що живлять екосистему. Життєздатність будь-якої системи залежить від безперервної циркуляції енергії, речовини та інформації; у проєктній реальності такими аналогами є грошові кошти, робочий час, увага споживачів, інтелектуальна власність та адміністративний капітал. Бізнес-план із його фінансовим планом, графіком вех та бюджетуванням ресурсів є, по суті, гемодинамічною схемою проєкту. Він визначає, в які саме елементи екосистеми (наприклад, у дослідження, виробництво чи маркетинг) слід інвестувати на кожному етапі, які пропорції розподілу ресурсів забезпечують стійкість, і де виникають потенційні вузькі місця (*cash gaps, resource bottlenecks*). Без цього плану навіть за наявності значних зовнішніх впливів екосистема швидко деградує через неефективну алокацію: подібно до того, як надлишок води без дренажної системи знищує рослинність, так і безконтрольне витрачання коштів руйнує проєктну кооперацію.

Також, вважаємо доцільним, підкреслити аспект пов'язаний із забезпеченням адаптивності та передбачуваності екосистеми - властивостей,

які на перший погляд здаються суперечливими, але в синергії дають змогу проєкту виживати в мінливому оточенні. Сучасна теорія складних систем стверджує, що стійкість екосистеми залежить не від жорсткої стабільності, а від наявності сценарних моделей і тригерів для перебудови. Бізнес-план, виконаний як живий документ (а не разове звітування), містить сценарії чутливості, аналіз ризиків та альтернативні траєкторії розвитку. Це перетворює його на своєрідний імунний та еволюційний механізм екосистеми: коли зовнішнє середовище зазнає шоку (зміна законодавства, поява потужного конкурента, технологічний збій), команда проєкту може оперативно звернутися до прописаних у бізнес-плані стратегій повороту, коригування цільового сегмента чи реконфігурації ланцюжка створення вартості. Таким чином, бізнес-план не заморожує екосистему, а навпаки - надає їй когнітивну гнучкість, дозволяючи зберігати ідентичність, змінюючи способи діяльності.

Нарешті, роль бізнес-плану полягає в тому, щоб виступити джерелом ціннісної гравітації - тієї сили, яка утримує елементи екосистеми разом і запобігає їхньому розпаду під впливом відцентрових тенденцій. У будь-якому проєкті існують постійні суперечності між короткостроковою вигодою окремих учасників та довгостроковим здоров'ям цілого. Бізнес-план із чітко артикульованою місією, ціннісною пропозицією та системою ключових показників ефективності (KPI) створює загальний фокус, навколо якого кристалізуються лояльність і довіра. Інвестор бачить не просто відсотки, а логіку масштабування; співробітник - не просто зарплату, а внесок у зрозумілу мету; клієнт - не просто товар, а вирішення свого болю. Ця смислова єдність породжує емерджентні властивості, яких немає в жодному окремому елементі, але які виникають завдяки їхній узгодженій взаємодії, прописаній у бізнес-плані. Без такого ціннісного ядра екосистема залишається механічним агрегатом, вразливим до найменших флуктуацій.

Отже, підсумовуючи, слід наголосити, що бізнес-план у створенні екосистеми проєкту виконує не допоміжну чи другорядну, а онтологічно первинну роль. Він структурує хаос через визначення архітектури відносин,

забезпечує комунікаційну сумісність учасників, регулює ресурсні потоки, підвищує адаптивність до змін і формує гравітаційне поле спільної цінності. Проєкт, який розпочинається без бізнес-плану або з неякісним, формальним бізнес-планом, приречений на те, щоб залишитись короткочасним спалахом ентузіазму, не здатним породити самодостатню, життєздатну екосистему. Натомість інтеграція дисциплінованого бізнес-планування з екосистемним мисленням перетворює абстрактну ідею на реальність, що самовідтворюється, розвивається і впливає на своє оточення, - тобто на те, що ми називаємо успішним проєктом у його повному, системному розумінні.

1.2. Специфіка підприємництва у сфері beauty-індустрії: ринкові тенденції та особливості надання послуг

Сфера beauty-послуг належить до тих галузей економіки, що демонструють стійку резистентність до циклічних коливань та кризових явищ. Попит на перукарські, косметологічні, манікюрно-педикюрні та інші послуги догляду зберігає відносну стабільність навіть в умовах загального зниження споживчих витрат [3; 8]. Послуга як економічна категорія характеризується чотирма фундаментальними властивостями:

- невідчутність (нематеріальність) - неможливість побачити або оцінити якість послуги до моменту її споживання, що породжує необхідність «матеріалізації» пропозиції через дизайн інтер'єру, портфолію майстра, відгуки;
- невіддільність виробництва і споживання - послуга створюється і споживається одночасно у безпосередній взаємодії між майстром та клієнтом, що суттєво обмежує можливості масштабування;
- мінливість (гетерогенність) якості - один і той самий майстер може надати послугу різної якості залежно від свого стану і специфіки клієнта;
- нездатність до зберігання - незаповнений робочий час майстра є безповоротно втраченим ресурсом, що актуалізує ефективне управління

завантаженістю.

За рівнем сервісу та ціновою категорією заклади сфери краси поділяються на три сегменти. **Економ-сегмент** охоплює бюджетні перукарні з мінімальним асортиментом базових послуг. **Середній сегмент** є найбільш масовим і конкурентним та включає салони краси повного циклу з широким асортиментом. **Преміум-сегмент** представлений елітними салонами та СПА-комплексами з ексклюзивним асортиментом і підвищеними стандартами обслуговування. [14]

Серед визначальних тенденцій розвитку beauty-індустрії виділяються: [8; 9].

- цифровізація бізнес-процесів - системи онлайн-запису, CRM-платформи, SMM-просування стають базовою вимогою ринку;
- персоналізація послуг і клієнтоорієнтованість - сучасний споживач очікує індивідуального підходу на основі картки клієнта;
- розширення асортименту та комплексність обслуговування за принципом «одного вікна»;
- зростаючий попит на екологічні та натуральні засоби в усіх цінових сегментах;
- зміна споживчої поведінки в умовах воєнного стану - салон краси набуває психологічної функції «острова нормальності».

Особливості мислення та практики підприємництва у сфері beauty-індустрії формують специфічний когнітивно-діяльнісний комплекс, що вирізняє цю галузь з-поміж інших секторів сервісної економіки. У його основі лежить нерозривне поєднання естетичного чуття, емоційного інтелекту та підприємницької раціональності, яке не зводиться до звичайного надання послуг, а постає як безперервне творення суб'єктивно значущих переживань та ідентичностей. Мислення beauty-підприємця передусім орієнтоване на трансформацію: фахівець бачить не окрему процедуру, а бажаний образ, емоційний стан і соціальний ефект, що їх прагне отримати клієнт. Така настанова вимагає здатності до візуалізації майбутнього результату ще до

початку роботи, тонкого відчуття пропорцій, гармонії кольорів і фактур, а також інтуїтивного зчитування невербальних сигналів - настрою, внутрішніх запитів, прихованих комплексів чи амбіцій. Відтак підприємець у beauty-сфері мислить не суто технологічними алгоритмами, а цілісними образами, у яких техніка виконання нерозривно пов'язана з психологією сприйняття та законами візуальної культури.

Таблиця 1.2 - Специфічні особливості підприємництва у сфері краси та їх вплив на бізнес-план

Особливість	Прояв у діяльності	Вплив на зміст бізнес-плану
Нематеріальність послуги	Неможливість попередньої оцінки якості	Посилений маркетинговий розділ: брендинг, портфоліо
Залежність від людського капіталу	Якість = кваліфікація майстра	Детальний організаційний план і HR-стратегія
Низькі бар'єри входу	Висока конкуренція на ринку	Поглиблений конкурентний аналіз
Чутливість до локації	Прохідність визначає попит	Обґрунтування вибору приміщення
Сезонність попиту	Нерівномірне завантаження ($\pm 20-35\%$)	Гнучка цінова та маркетингова стратегія
Регуляторне навантаження	Санітарні та ліцензійні вимоги	Організаційно-правовий розділ

Джерело: складено автором на основі [3] [14] [17]

З цієї фундаментальної особливості випливає гібридний характер підприємницького мислення, що поєднує логіку митця, лікаря, психолога і менеджера в одному когнітивному просторі. Такий фахівець постійно перебуває у стані «подвійного кодування»: з одного боку, він оцінює матеріали, інструменти, анатомічні особливості, норми безпеки та економічні показники, з іншого - утримує у свідомості естетичний канон, трендові віяння, архетипні уявлення про красу та індивідуальний стиль клієнта. Зазначена бімодальність породжує особливий тип підприємницької інтуїції, здатність

вловлювати слабкі сигнали ринку через візуальний контент соціальних мереж, вуличну моду, мистецькі виставки чи субкультурні течії. Таке мислення за своєю природою мережеве: підприємець постійно сканує інформаційне поле, моментально виокремлюючи з нього релевантні зразки, які можна адаптувати в конкретний продукт - будь то нова техніка фарбування, форма брів чи концепція доглядового ритуалу.

Світоглядною основою такого підприємництва виступає усвідомлення власної справи як особистісного проєкту, нерозривно пов'язаного з ідентичністю майстра. Beauty-підприємець не продає відчужену послугу - він продає частину власного бачення прекрасного, власної репутації, смаку й навіть способу життя. Це зумовлює домінування персоніфікованого бренду, де ім'я майстра, його зовнішній вигляд, стиль спілкування та присутність у соціальних медіа перетворюються на головний актив, що генерує довіру та лояльність. Відповідно, когнітивні зусилля спрямовуються не тільки на вдосконалення технічного виконання, а й на постійне конструювання та підтримання цілісного образу, зчитуваного як «експертність плюс натхнення». Це мислення принципово наративне: підприємець перетворює кожну процедуру на маленьку історію про переродження, догляд за собою, здобуття впевненості, що потім транслюється через відгуки, відео формату «до/після», сторітелінг у блогах.

Практичним утіленням цих когнітивних особливостей стає специфічна архітектура бізнес-процесів, центрована на клієнтському досвіді як цілісному враженні. На відміну від класичної сервісної моделі, де якість визначається дотриманням стандартів, у beauty-підприємстві відбувається перехід до економіки переживань та співтворчості. Процедура перестає бути монологом майстра й перетворюється на діалог, у якому результат народжується на перетині професійної експертизи, побажань клієнта та спільного обговорення референсів. Практика консультування набуває рис справжнього коучингу зовнішності: фахівець аналізує пропорції обличчя, колористику, текстуру волосся та шкіри, спосіб життя, навіть гардероб, пропонуючи не шаблонне

рішення, а індивідуальний стилістичний код. Саме тому в б'юті-підприємництві настільки важливою стає компетенція «естетичної діагностики», яка вимагає розвиненого візуального мислення та вміння вербалізувати чуттєві категорії мовою, зрозумілою клієнтові.

Поточний етап розвитку індустрії характеризується платформізацією підприємницьких практик та переміщенням значної частини бізнес-комунікації в цифрове середовище, насамперед Instagram, TikTok, Pinterest. Цифрове мислення beauty-підприємця передбачає не просто присутність онлайн, а створення повноцінного «вітринного простору», де візуальний контент виконує одночасно роль портфоліо, навчального матеріалу, способу демонстрації експертизи й каналу емоційного залучення. Такий підприємець опановує логіку алгоритмів, розуміє значення регулярності, хештегів, візуальної цілісності стрічки, однак перетворює ці інструменти на продовження власної естетики, а не на технічну рутину. Зйомка процесу роботи, публікація макрозйомки текстури шкіри чи волосся, створення відео з голосовим супроводом - усе це стає новим типом практики, в якій виробництво контенту невіддільне від виробництва самої послуги. По суті, формується безперервний цикл: реальна робота живить цифрове портфоліо, а цифрове портфоліо залучає нових клієнтів на реальні процедури.

Управлінська практика в beauty-сфері також набуває гнучких, майже ремісничих форм, тяжіючи до моделі крафтового мікропідприємництва. Тут простежується високий рівень особистої участі власника в усіх ланках ланцюга створення цінності: він одночасно є виконавцем, маркетологом, SMM-менеджером, закупником, інколи навіть бухгалтером. Такий «ремісничий» уклад вимагає полікомпетентнісного мислення та здатності швидко перемикатися між різнорідними задачами без втрати фокусу на творчій складовій. Ба більше, поширеним стає явище колективного підприємництва, коли окремі майстри об'єднуються в студії чи коворкінги краси, зберігаючи особисті бренди, але спільно використовуючи простір, обладнання та адміністративну підтримку. У цьому разі мислення підприємця балансує між

потребою в автономії та вигодами кооперації, що зумовлює специфічні неформальні форми управління, засновані на репутації, взаємній повазі та спільних естетичних цінностях.

Нарешті, невід’ємною рисою підприємницької поведінки у beauty-індустрії є перманентне навчання та оновлення, що перетворюється на спосіб існування бізнесу, а не на окрему стадію. Висока швидкість появи нових технік, препаратів і трендів перетворює життєвий цикл знання на вкрай короткий: те, що вчора було передовою методикою, сьогодні стає базовою гігієнічною практикою. Мислення beauty-підприємця тому включає вбудований механізм безперервного професійного розвитку - відвідування майстер-класів, участь у чемпіонатах, вивчення суміжних дисциплін (нутриціології, дерматології, психології сприйняття кольорів). Однак справжня відмінність полягає у тому, що навчання тут не просто підвищує кваліфікацію, а стає джерелом підприємницьких інновацій: опанований метод одразу вбудовується в авторську систему роботи, набуває унікального підпису майстра й пропонується ринку як новий продукт. Таке освітньо-інноваційне мислення забезпечує одночасне зростання технічної майстерності та конкурентної диференціації.

Таким чином, цілісний феномен підприємництва в beauty-індустрії постає як органічний синтез естетичного світогляду, емоційного інтелекту, візуально-цифрової грамотності та гнучких управлінських стратегій. Його когнітивна матриця балансує між полюсами мистецтва та бізнесу, інтуїції та розрахунку, індивідуальної творчості та ринкового позиціонування. Практики ж, породжені цим мисленням, дедалі більше орієнтовані на співтворення цінності разом із клієнтом, побудову особистого бренду як основного активу, тотальну візуалізацію діяльності та перетворення навчання на безперервне джерело інновацій. У результаті beauty-підприємець постає не як звичайний надавач послуг, а як архітектор чуттєвого досвіду, модератор ідентичності та водночас самонавчальна бізнес-одиниця, що діє в полі перетину глобальних трендів і локальної довірчої спільноти.

1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності бізнес-плану підприємства сфери послуг

Оцінка ефективності бізнес-плану є невід'ємною складовою процесу підприємницького обґрунтування, оскільки дозволяє перетворити якісні управлінські рішення на кількісно верифіковані результати. Для підприємств сфери послуг, де значна частина ціннісної пропозиції є нематеріальною, а попит відзначається підвищеною чутливістю до зовнішнього середовища, комплексне застосування оціночного інструментарію набуває особливого значення. В економічній науці традиційно виокремлюють три групи методів оцінки ефективності бізнес-плану: фінансово-інвестиційні, стратегічно-аналітичні та ризикологічні. Фінансово-інвестиційні методи базуються на аналізі грошових потоків та показниках рентабельності і поділяються на статичні й динамічні. Статичні методи (строк окупності, рентабельність інвестицій ROI) прості у розрахунку, проте не враховують зміну вартості грошей у часі та обмежено придатні для оцінки проєктів із тривалим горизонтом планування. Динамічні методи, що базуються на концепції дисконтування грошових потоків, забезпечують значно вищу аналітичну цінність. [1;7]. Ключовим критерієм динамічної оцінки є чистий дисконтований дохід (NPV) - різниця між сумою дисконтованих грошових надходжень і початковими інвестиціями:

$$NPV = \sum CF_t / (1+r)^t - IC, (1.1)$$

де CF_t - чистий грошовий потік у періоді t , грн; r - ставка дисконтування; IC - початкові інвестиційні витрати, грн. Критерій прийняття рішення: $NPV > 0$, що свідчить про перевищення генерованої цінності над вартістю залученого

капіталу. Внутрішня норма прибутковості (IRR) визначає ставку дисконтування, за якої $NPV = 0$, тобто проєкт лише відшкодовує вкладений капітал без надлишкового прибутку. Проєкт вважається ефективним при $IRR > r$, де r - вартість залученого капіталу або альтернативна прибутковість. IRR також виконує комунікаційну функцію у відносинах із кредиторами: чим більший розрив між IRR та банківською ставкою, тим вищий запас фінансової безпеки позичальника [1]. Індекс прибутковості (PI) розраховується як відношення суми дисконтованих надходжень до початкових інвестицій. При $PI > 1$ проєкт є ефективним; цей показник особливо корисний для порівняння кількох альтернативних проєктів з різними обсягами капіталовкладень.

Аналіз беззбитковості дозволяє визначити мінімально необхідний обсяг реалізації послуг, за якого підприємство покриває всі витрати:

$$Q_{min} = FC / КМД = FC / (1 - VC/TR), (1.2)$$

де FC - постійні витрати, грн; $КМД$ - коефіцієнт маржинального доходу; VC - змінні витрати, грн; TR - виручка, грн. Для підприємств сфери краси цей показник є особливо важливим на стартовому етапі, коли завантаженість майстрів поступово зростає.

Запас фінансової міцності (ЗФМ) відображає стійкість підприємства до несприятливих змін попиту і розраховується як:

$$ЗФМ = (Q_{план} - Q_{min}) / Q_{план} \times 100 \%, (1.3)$$

де $Q_{план}$ - фактичний або прогнозний обсяг виручки, грн. Значення ЗФМ понад 20% вважається задовільним, понад 30% - достатнім для підприємств малого бізнесу [7].

Стратегічно-аналітичний інструментарій охоплює методи оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз систематизує сильні та слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості та

загрози, утворюючи аналітичну матрицю для стратегічного позиціонування. PEST-аналіз оцінює вплив макросередовища за чотирма групами факторів: політичними (Political), економічними (Economic), соціально-демографічними (Social) та технологічними (Technological). Для підприємств, що відкриваються в умовах воєнного стану, блок безпекових ризиків може виокремлюватись у самостійну категорію [6]

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика методів фінансової оцінки бізнес-плану

Метод	Показник	Критерій прийняття	Переваги	Обмеження
Статичний	ROI, PP	$ROI > r$; $PP < \text{нормативу}$	Простота розрахунку	Не враховує часову вартість грошей
Динамічний	NPV	$NPV > 0$	Враховує весь горизонт і дисконтування	Чутливий до ставки r
Динамічний	IRR	$IRR > r$	Показує запас над вартістю капіталу	Може давати множинні значення
Динамічний	PI	$PI > 1$	Зручний для порівняння проєктів	Не враховує абсолютного розміру прибутку
Операційний	$Q_{\min}$, ЗФМ	$\text{ЗФМ} \geq 20\%$	Показує операційну стійкість	Прийнятний лише для короткострокового аналізу

Джерело: складено автором на основі [1;7].

. Аналіз конкурентного середовища за моделлю П'яти сил М. Портера дозволяє оцінити інтенсивність галузевої конкуренції через п'ять параметрів: внутрішньогалузеве суперництво, загрозу нових гравців, загрозу товарів-замінників, ринкову силу постачальників і покупців. Для сфери beauty-послуг характерна висока внутрішньогалузева конкуренція і значна ринкова сила споживачів за рахунок низьких витрат на переключення між постачальниками

послуг [6;7]. Ризикологічний інструментарій забезпечує оцінку ймовірності та впливу несприятливих подій на реалізацію бізнес-плану. Матричний метод оцінки ризиків передбачає розрахунок інтегрального показника ризику (ІПР) як добутку ймовірності події (P) та сили її впливу (I): $ІПР = P \times I$, де обидва параметри вимірюються за шкалою від 1 до 5. Сценарний аналіз доповнює матричний підхід, дозволяючи розрахувати показники ефективності (NPV, IRR) для трьох альтернативних сценаріїв - оптимістичного, базового та песимістичного. В умовах воєнного стану сценарний аналіз набуває особливого значення через підвищену невизначеність зовнішнього середовища та необхідність формування резервних буферів ліквідності [10]. Ефективна оцінка бізнес-плану передбачає не ізольоване застосування окремих методів, а їх системну інтеграцію: фінансово-інвестиційний аналіз формує кількісне підґрунтя рішення, стратегічний аналіз забезпечує його якісне обґрунтування, а ризикологічний інструментарій визначає межі надійності отриманих висновків. Саме такий комплексний підхід реалізовано у практичній частині цієї роботи при розробленні бізнес-плану салону краси в м. Одеса [1;2;7].

Висновки до розділу 1

1. Узагальнення теоретичних підходів до бізнес-планування засвідчило, що бізнес-план є багатофункціональним управлінським інструментом, що поєднує аналітичну, стратегічну і комунікаційну функції. Сформульовано авторське інтегроване визначення бізнес-плану, що враховує документальний, процесний і стратегічний виміри.

2. Виявлено чотири специфічні характеристики послуги як економічного продукту (невідчутність, невіддільність, мінливість, нездатність до зберігання) та шість галузевих особливостей підприємництва у сфері краси, що безпосередньо визначають зміст і структуру бізнес-плану.

3. Систематизовано інструментарій оцінки ефективності бізнес-плану: динамічні фінансові показники (NPV, IRR, PI, DPP), аналіз беззбитковості та запасу фінансової міцності, якісні інструменти стратегічного аналізу (SWOT,

PEST, модель Портера) і сценарний аналіз. Також охарактеризовано нормативно-правову базу діяльності салонів краси в Україні, що охоплює господарське, податкове, санітарне та споживче законодавство.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ САЛОНУ КРАСИ В М. ОДЕСА

2.1. Комплексний аналіз ринку beauty-послуг м. Одеси та цільової аудиторії

Ринок beauty-послуг м. Одеси є одним із найбільш насичених і конкурентних серед регіональних ринків України. За результатами кабінетного дослідження (Google Maps, платформа Sycret, 2025–2026 рр.) в місті функціонує від 800 до 1200 закладів різного формату - від індивідуальних майстрів до великих мережових салонів і СПА-комплексів [3]. Ринок beauty-послуг України в умовах воєнного стану пройшов три виразні фази. Перша фаза (2020–2021) - адаптація до пандемічних обмежень. Друга фаза (лютий–грудень 2022) - різке падіння попиту через масовий відтік населення і комендантські обмеження. Третя фаза (2023 - дотепер) - поступове відновлення із позитивною динамікою. [8]

Таблиця 2.1 - Характеристика конкурентів у Приморському районі м. Одеси

№	Назва закладу	Послуги	Цінова категорія	Рейтинг	Майстрів
1	«Студія Стиль»	Стрижки, фарбування, манікюр	Середня (550–1200 грн)	4,7/5,0	5
2	«Chic Look»	Брови, вії, косметологія	Середня (400–1000 грн)	4,9/5,0	3
3	«NailArt»	Манікюр, педикюр	Середня (500–900 грн)	4,6/5,0	4
4	«Пролісок»	Повний цикл послуг	Нижче середньої (300–800 грн)	4,3/5,0	6
5	«Relax Zone»	Масаж, СПА-процедури	Вище середньої (900–	4,8/5,0	5

			3000 грн)		
--	--	--	-----------	--	--

Джерело: складено автором за результатами польового дослідження (Google Maps, Sycret, 2025–2026 pp.).

Конкурентний аналіз за моделлю П'яти сил М. Портера виявив, що найбільш інтенсивними конкурентними силами є внутрішньогалузева конкуренція (висока - ринок фрагментований, диференціація між закладами середнього сегмента є недостатньою) і ринкова сила споживачів (висока - широкий вибір альтернатив, низькі витрати на переключення). Ринкова сила постачальників є помірною, загроза замінників - середньою [6;7].

Таблиця 2.2 - Оцінка конкурентних сил ринку beauty-послуг м. Одеси за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Оцінка	Ключові чинники
Внутрішньогалузева конкуренція	Висока	Фрагментованість, низька диференціація, цінова конкуренція
Загроза нових конкурентів	Середньо-висока	Низькі бар'єри входу у нижньому сегменті
Ринкова сила постачальників	Помірна	Конкурентний ринок постачання, брендова прив'язаність
Ринкова сила споживачів	Висока	Широкий вибір, низькі витрати переключення
Загроза замінників	Середня	Зростання ринку домашньої косметики

Джерело: складено автором [6;7].

Цінова кон'юнктура ринку характеризується широким діапазоном з тенденцією до зростання собівартості послуг. За 2022–2024 pp. ціни на послуги зросли в середньому на 30–50% порівняно з довоєнним рівнем унаслідок інфляційного здорожчання матеріалів і оренди [3;8]. Сегментування ринку споживачів beauty-послуг здійснюється за чотирма групами критеріїв: соціально-демографічними (стать, вік, дохід), психографічними (стиль життя, цінності), поведінковими (частота відвідувань, лояльність) та географічними

(зона охоплення) [11]. На основі аналізу ринку м. Одеси та узагальнення літературних джерел сформовано профіль цільової аудиторії проєктованого салону краси, орієнтованого на середній ціновий сегмент (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Характеристика сегментів цільової аудиторії проєктованого салону краси

Сегмент	Стать / Вік	Основні послуги	Частота відвідувань	Пріоритет вибору
Первинний	Жінки 22–45	Повний цикл послуг	2–4 рази на місяць	Якість + комфорт
Вторинний (старший)	Жінки 46–60	Косметологія, укладки	1–2 рази на місяць	Досвід майстра
Вторинний (молодший)	Дівчата 17–21	Манікюр, брови, вії	2–3 рази на місяць	Ціна + тренди
Третинний	Чоловіки 25–50	Стрижка, догляд	1–2 рази на місяць	Зручність + час

Джерело: складено автором. [3;11]

Прогнозний щоденний клієнтопотік у перший рік роботи (при завантаженості 60%) складає 12–14 осіб. Розрахунок максимальної теоретичної потужності салону з 4 робочими місцями:

$$Q_{\max} = K \times T_{\text{роб}} / t_{\text{сер}} = 4 \times 8 / 1,5 \approx 21 \text{ клієнт/день. (2.1)}$$

Сезонна нерівномірність попиту: піки у грудні (+25%), квітні–травні (+15%), вересні (+10%); спади у серпні (–15%) і січні–лютому (–20%). Амплітуда коливань для закладів середнього сегмента складає 20–35% [3].

Конкурентний аналіз є центральним елементом кон'юнктурного дослідження ринку і здійснюється на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, що дозволяє системно оцінити інтенсивність конкуренції та потенційну прибутковість ринкового сегмента. Інтенсивність конкуренції серед

наявних гравців є найбільш значущою з п'яти сил для ринку beauty-послуг м. Одеси і оцінюється як висока. Ринок є фрагментованим - жоден гравець не займає домінуючої частки, а диференціація між закладами середнього сегмента є недостатньою. Основними вимірами конкуренції є ціна, місцезнаходження, асортимент послуг і якість персоналу. Конкурентна боротьба активно ведеться у цифровому просторі - через ведення сторінок у соціальних мережах, роботу з відгуками та реферальні програми. Загроза появи нових конкурентів оцінюється як середньо-висока. Вхідні бар'єри у нижньому та середньому ціновому сегментах є відносно низькими: стартові інвестиції для відкриття невеликого салону краси є доступними для широкого кола підприємців, а регуляторні вимоги, попри їх наявність, не є критично обмежувачими. Водночас для успішного входу в середній та преміум-сегменти необхідні суттєвіші інвестиції у приміщення, обладнання та формування репутації, що підвищує бар'єри входу для цих ніш. Ринкова сила постачальників оцінюється як помірна. Постачальниками для салонів краси є дистриб'ютори професійної косметики та витратних матеріалів. Ринок постачання є достатньо конкурентним: представлені як вітчизняні дистриб'ютори, так і офіційні представники міжнародних брендів. Водночас прив'язаність до певних брендів косметики, особливо у вищих цінових сегментах, де клієнти очікують використання конкретних відомих марок, дещо посилює переговорну силу постачальників преміальних матеріалів. Ринкова сила споживачів оцінюється як висока і є найбільш важливою силою після внутрішньогалузевої конкуренції. Клієнти салонів краси мають широкий вибір альтернатив, порівняно низькі витрати на переключення між закладами і доступ до значного масиву інформації про ціни та якість послуг через інтернет-ресурси та соціальні мережі. Це формує значний тиск на ціни і вимагає від закладів постійної роботи над утриманням клієнтської бази через програми лояльності та індивідуалізацію обслуговування. Загроза товарів-замінників оцінюється як середня. Основними замінниками професійних beauty-послуг є самотійний догляд вдома з використанням роздрібних косметичних засобів. Зростання

ринку косметики для домашнього використання є глобальною тенденцією, яка певною мірою конкурує з послугами салонів, однак не може повністю замінити ряд складних і технологічних процедур - фарбування, хімічне вирівнювання, апаратну косметологію.

Розуміння чинників, що визначають вибір споживачем конкретного салону краси, є необхідною умовою формування ефективної конкурентної стратегії. На основі узагальнення досліджень споживчої поведінки на ринку beauty-послуг виокремлено ключові фактори вибору, що систематизовані за рівнем їх значущості для цільової аудиторії проєктованого салону. Кваліфікація та досвід майстра є провідним фактором вибору для переважної більшості споживачів beauty-послуг середнього сегмента. Особиста лояльність клієнта до конкретного майстра - так зване явище «прив'язаності до майстра» - є специфічною рисою ринку, що суттєво відрізняє поведінку споживачів beauty-послуг від інших секторів. Клієнт, задоволений результатом роботи конкретного майстра, схильний відвідувати саме його, а не заклад загалом, що актуалізує проблему кадрового ризику для підприємства.

Якість обслуговування та атмосфера закладу посідають друге місце за значущістю. Для представників первинної цільової аудиторії відвідування салону краси є не лише функціональною необхідністю, а й способом відпочинку та відновлення, тому атмосфера закладу - його естетика, чистота, рівень сервісу, характер спілкування персоналу - має суттєве значення при формуванні задоволеності та лояльності клієнта. В умовах воєнного стану, коли значна частина споживачів переживає хронічний стрес, цей фактор набуває додаткової психологічної ваги - салон краси сприймається як «острів нормальності». Зручність розташування та доступність запису є третім за значущістю фактором, особливо для споживачів з насиченим розпорядком дня. Близькість до місця проживання або роботи, наявність зручного паркування, можливість онлайн-запису у будь-який час - ці характеристики суттєво знижують «транзакційні витрати» відвідування салону і є важливими конкурентними перевагами для нового закладу.

Цінова доступність та прозорість ціноутворення є фактором, важливість якого зростає в умовах зниження реальних доходів населення. Споживачі середнього сегмента орієнтуються не на мінімальну, а на справедливую ціну - таку, що відповідає отриманій якості послуги. При цьому приховані доплати, невідповідність заявлених і реальних цін та відсутність цінового прейскуранту є вагомими чинниками відтоку клієнтів.

Репутація закладу та відгуки набули критичного значення в епоху цифрової комунікації. За сучасними дослідженнями споживчої поведінки, понад 70% потенційних клієнтів салонів краси вивчають відгуки в інтернеті перед першим відвідуванням нового закладу. Для нового салону, що не має напрацьованої репутації, це означає необхідність цілеспрямованої роботи зі збору відгуків і формування позитивного цифрового образу з перших днів роботи. Кількісна оцінка потенційного споживчого попиту є необхідною основою для фінансового планування - зокрема, для прогнозування обсягів виручки і розрахунку точки беззбитковості. Оцінка здійснюється за методом «зверху вниз» із послідовним звуженням від загального розміру ринку до реально досяжного обсягу попиту для конкретного закладу.

Загальний обсяг ринку (Total Addressable Market, TAM) визначає сукупний попит на beauty-послуги у м. Одесі. За орієнтовними розрахунками на основі чисельності населення міста та середньої частоти споживання beauty-послуг, TAM ринку Одеси у 2024–2025 роках становить близько 2,5–3 млрд грн на рік. Обслуговуваний обсяг ринку (Serviceable Addressable Market, SAM) звужує оцінку до сегменту, на який орієнтується проєктований салон - середній ціновий сегмент у визначеній географічній зоні охоплення. З урахуванням частки середнього сегмента у загальному ринку (орієнтовно 45–50%) та географічного охоплення (район планованого розташування), SAM для проєктованого салону оцінюється у діапазоні 150–200 млн грн на рік.

Реально досяжний обсяг ринку (Serviceable Obtainable Market, SOM) відображає частку SAM, яку новий заклад може реалістично отримати з урахуванням конкурентного середовища, виробничих потужностей і

маркетингових зусиль. Для нового салону краси з 4–5 робочими місцями реалістична частка ринку у перший рік роботи оцінюється на рівні 0,3–0,5% від SAM, що в абсолютному вираженні відповідає річній виручці у діапазоні 600–900 тис. грн. Деталізований прогноз доходів з помісячною розбивкою наводиться у фінансовому плані третього розділу роботи.

Стратегічне бачення бізнес-плану вимагає не лише аналізу поточного стану попиту, а й розуміння тенденцій, що визначатимуть його структуру у середньостроковій перспективі. Серед ключових споживчих трендів, що матимуть найбільший вплив на попит на beauty-послуги в м. Одесі у горизонті 3–5 років, виокремлюємо такі. Зростання попиту на комплексність обслуговування - клієнт все більше цінує можливість отримати кілька послуг за одне відвідування, що робить формат салону повного циклу більш конкурентоспроможним порівняно з вузькоспеціалізованими студіями. Підвищення вимог до цифрової взаємодії - онлайн-запис, нагадування через месенджери, оплата карткою та бонусні програми через мобільні додатки стають стандартом очікувань клієнта. Зростання інтересу до процедур самопочуття та антистресового догляду - в умовах хронічного стресу, характерного для воєнного часу, послуги масажу голови, релакс-процедур та ароматерапії демонструють підвищений попит. Посилення уваги до безпеки та гігієни - підвищені вимоги до стерилізації інструментів і санітарних стандартів, що сформувалися у постпандемічний період, залишаються стійким споживчим очікуванням. Отже, проведена оцінка цільової аудиторії та споживчого попиту дозволяє сформулювати такі висновки, принципово важливі для бізнес-плану проєктованого салону. По-перше, первинною цільовою аудиторією є жінки 22–45 років із середнім рівнем доходів, що визначає позиціонування закладу у середньому ціновому сегменті з акцентом на якість і комфорт обслуговування. По-друге, прогнозований щоденний клієнтопотік у перший рік роботи складає 12–14 осіб, що є реалістичним орієнтиром для фінансового моделювання. По-третє, сезонна нерівномірність попиту вимагає розроблення гнучкої маркетингової стратегії з інструментами стимулювання у низькі сезони. По-

четверте, провідними факторами споживчого вибору є кваліфікація майстра, атмосфера закладу та зручність розташування, що має знаходити відображення у пріоритетах операційного та маркетингового планування. Ці висновки є вихідними даними для SWOT- та PEST-аналізу, що здійснюється у наступному підрозділі.

2.2. Стратегічний аналіз середовища та обмежень системи надання послуг

Визначення цільової аудиторії та розуміння структури споживчого попиту є центральними завданнями маркетингового розділу бізнес-плану, оскільки від точності цільового сегментування безпосередньо залежить ефективність усіх подальших рішень - щодо асортименту послуг, цінової політики, вибору локації та комунікаційної стратегії. Для підприємств сфери краси ця аналітична робота є особливо важливою з огляду на різноманітність споживчого попиту: ринок beauty-послуг охоплює широкий спектр соціально-демографічних груп із принципово різними очікуваннями, моделями поведінки та готовністю до витрат. Системна оцінка цільової аудиторії та споживчого попиту складає аналітичну основу для позиціонування проєктованого салону краси на ринку м. Одеси. Сегментування ринку є базовим маркетинговим інструментом, що передбачає поділ сукупності потенційних споживачів на відносно однорідні групи за визначеними критеріями з метою вибору найбільш привабливого цільового сегмента та розроблення адаптованої до його потреб маркетингової пропозиції. У сфері beauty-послуг сегментування здійснюється за чотирма основними групами критеріїв.

Соціально-демографічне сегментування є традиційно найбільш поширеним і передбачає групування споживачів за статтю, віком, рівнем доходів, родинним станом та рівнем освіти. Для ринку beauty-послуг ці характеристики мають визначальне значення: стать і вік визначають базовий набір послуг, що споживаються, тоді як рівень доходів - ціновий сегмент і частоту відвідувань. Психографічне сегментування групує споживачів за

стилем життя, ціннісними орієнтаціями та особистісними характеристиками. У сфері краси психографічні характеристики є особливо важливими, оскільки вибір салону відображає не лише функціональні, а й символічні потреби клієнта - потребу у самовираженні, приналежності до певного соціального кола, підтриманні бажаного образу. Розуміння психографічного профілю цільового клієнта дозволяє сформувати концепцію закладу, що відповідає не лише функціональним очікуванням, а й емоційним запитам аудиторії.

Поведінкове сегментування базується на аналізі реальної споживчої поведінки: частоті відвідувань, середньому чеку, лояльності до конкретного майстра або закладу, каналах пошуку інформації та прийняття рішення про вибір салону. За даними досліджень споживчої поведінки на ринку beauty-послуг, середня частота відвідування салону коливається від двох разів на місяць для манікюру до одного разу на два-три місяці для складних послуг з догляду за волоссям. Розуміння поведінкових патернів дозволяє точніше прогнозувати клієнтопотік і обсяги виручки при складанні фінансового плану.

Географічне сегментування для локального бізнесу, яким є салон краси, передбачає визначення зони охоплення - радіусу, в межах якого мешкає або працює основна частина цільових клієнтів. Для більшості салонів краси основний клієнтський потік формується у радіусі пішохідної або короткої транспортної доступності - як правило, від 500 метрів до 2-3 кілометрів від закладу. Цей чинник визначає критичну важливість вибору локації при плануванні нового салону. На основі аналізу ринкового середовища м. Одеси, викладеного у попередньому підрозділі, та узагальнення літературних джерел з поведінки споживачів beauty-послуг, сформовано профіль цільової аудиторії проєктованого салону краси, орієнтованого на середній ціновий сегмент.

Первинна цільова аудиторія - жінки віком від 22 до 45 років із середнім рівнем доходів, що проживають або працюють у радіусі транспортної доступності від планованого місця розташування салону. Ця група є ключовою для більшості салонів краси повного циклу і характеризується найвищою частотою відвідування та найширшим споживаним асортиментом послуг - від

перукарських до манікюрних і косметологічних. Представниці цієї групи, як правило, ведуть активне соціальне та професійне життя, відповідально ставляться до власного зовнішнього вигляду і готові платити справедливую ціну за якісне обслуговування в комфортній атмосфері. Вторинна цільова аудиторія - жінки старшого вікового діапазону (46–60 років) та молоді дівчата (17–21 рік). Перша підгрупа характеризується стабільною купівельною спроможністю і підвищеним попитом на антивікові косметологічні процедури. Друга - більш чутлива до ціни, однак є активним споживачем манікюрних послуг, трендових перукарських процедур і послуг з оформлення брів та вій (Кравченко, 2022; Давиденко, 2020).

Третинна цільова аудиторія - чоловіки, що споживають перукарські послуги та послуги догляду за обличчям. Попри те, що чоловічий сегмент традиційно орієнтується на спеціалізовані барбершопи, його частка у загальному клієнтототоці універсальних салонів краси є значущою і зростає - насамперед у категорії стрижок і догляду за шкірою обличчя (Стас, 2022; Завгородня, 2023).

Комплексна оцінка середовища функціонування проєктованого підприємства є логічним завершенням аналітичного блоку бізнес-плану і слугує містком між дослідженням ринкових умов та розробленням практичних управлінських рішень. Два взаємодоповнюючих інструменти стратегічного аналізу - PEST-аналіз і SWOT-аналіз - забезпечують системне дослідження зовнішнього макросередовища та внутрішнього потенціалу підприємства відповідно, а їх інтегроване застосування формує цілісне уявлення про стратегічну позицію нового салону краси на ринку м. Одеси. Як зазначають дослідники, саме поєднання цих інструментів дозволяє перейти від описового аналізу ринкової ситуації до формулювання конкретних. PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є стандартизованим інструментом систематизації макроекономічних чинників, що формують умови функціонування підприємства і перебувають поза зоною його безпосереднього управлінського впливу. Для новоствореного підприємства у сфері послуг

PEST-аналіз є особливо важливим, оскільки малий бізнес, на відміну від великих корпорацій, не має достатніх ресурсів для протидії несприятливим макроекономічним тенденціям і змушений ретельно враховувати їх у процесі планування.

Політико-правові чинники (Political). Політичне середовище функціонування підприємств малого бізнесу в Україні у 2024–2025 роках визначається передусім умовами воєнного стану, введеного у лютому 2022 року і чинного на момент розроблення бізнес-плану. Режим воєнного стану безпосередньо впливає на підприємницьку діяльність через низку регуляторних обмежень і особливостей.

Чинне законодавство України формує правову основу підприємницької діяльності у сфері послуг. Господарський кодекс України визначає загальні засади здійснення підприємницької діяльності, порядок реєстрації та ліквідації суб'єктів господарювання. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» регламентує процедуру реєстрації підприємства, що є першим кроком до відкриття салону краси. Податковий кодекс України визначає систему оподаткування, зокрема умови перебування на спрощеній системі - єдиному податку третьої групи, що є оптимальним режимом для підприємств сфери послуг з річним оборотом до встановленого законодавством порогу. До позитивних політико-правових чинників слід віднести декларовану державну підтримку малого підприємництва як ключового фактора економічної стійкості та повоєнного відновлення. Водночас до негативних чинників належать підвищена регуляторна невизначеність в умовах воєнного стану, ризик запровадження нових обмежень у разі загострення безпекової ситуації, а також складність прогнозування змін у податковому законодавстві.

Санітарно-регуляторні вимоги до діяльності салонів краси формують окремий блок політико-правових чинників. Заклади сфери краси підлягають обов'язковому дотриманню санітарних норм і правил щодо площі приміщень, вентиляції, освітленості, стерилізації інструментів і зберігання косметичних

засобів. Порушення санітарних норм є підставою для призупинення діяльності та накладення штрафних санкцій. Дотримання всіх регуляторних вимог з першого дня роботи є стратегічним пріоритетом для нового закладу.

Економічні чинники (Economic). Економічне середовище функціонування проєктованого салону краси характеризується суперечливим поєднанням чинників, що одночасно стимулюють і стримують розвиток бізнесу. До несприятливих економічних чинників належать: інфляційний тиск, що призводить до зростання собівартості послуг - насамперед вартості косметичних матеріалів, значна частина яких є імпортованою, а також витрат на оренду і комунальні послуги (Феєр та ін., 2024; Коваленко, 2021); зниження реальних доходів населення внаслідок інфляції та структурних змін на ринку праці, що обмежує платоспроможний попит і посилює цінову чутливість споживачів середнього сегмента (Науменко, 2024); підвищена вартість кредитних ресурсів, обумовлена жорсткою монетарною політикою Національного банку України в умовах воєнної інфляції, що ускладнює залучення позикового фінансування для стартового капіталу (Національний банк України, 2025); ризики перебоїв з електропостачанням, що є специфічним для України чинником і потребує включення витрат на резервне живлення до стартових та операційних витрат салону.

До сприятливих економічних чинників відносяться: відновлення споживчої активності після шоку 2022 року і поступове зростання обсягів ринку beauty-послуг; відносна стабільність попиту на базові beauty-послуги навіть в умовах загального зниження споживчих витрат; можливість доступу до програм підтримки малого підприємництва - як від вітчизняних інституцій, так і від міжнародних донорських організацій, що активно підтримують розвиток малого бізнесу в Україні в умовах воєнного часу.

Соціальні чинники (Social). Соціальне середовище формує довгострокові тенденції споживчого попиту і є особливо важливим для підприємств сфери послуг, чий продукт безпосередньо задовольняє соціальні та психологічні потреби людини. До ключових соціальних чинників, що

позитивно впливають на перспективи проєктованого салону, належать: зростаюча культура турботи про себе - глобальний тренд self-care, що активно поширюється в українському суспільстві і суттєво зміцнився в умовах воєнного стресу; підвищена соціальна роль зовнішнього вигляду в умовах активізації ділової та соціальної комунікації після певного спаду пандемійного і раннього воєнного періодів; зростання частки економічно активного жіночого населення, зайнятого у сферах, що вимагають доглянутого зовнішнього вигляду - освіті, торгівлі, сервісі, державному управлінні.

Водночас до несприятливих соціальних чинників відносяться: демографічні втрати міста внаслідок вимушеного переміщення населення, що зменшило сукупний обсяг потенційної аудиторії; психологічна втома і підвищена тривожність населення, що може обумовлювати коливання споживчої активності залежно від інтенсивності бойових дій; дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері краси внаслідок виїзду значної кількості досвідчених майстрів за кордон.

Технологічні чинники (Technological). Технологічне середовище beauty-індустрії динамічно розвивається і формує як нові можливості, так і нові вимоги до підприємств галузі. До сприятливих технологічних чинників належать: доступність сучасних цифрових інструментів управління бізнесом - систем онлайн-запису, CRM-платформ, програм лояльності, доступних навіть для мікропідприємств за помірну абонентську плату; розвиток соціальних мереж як ефективного і відносно недорогого маркетингового інструменту, що суттєво знижує вартість залучення нових клієнтів порівняно з традиційною рекламою; технологічний прогрес у косметологічному обладнанні та матеріалах, що дозволяє розширювати асортимент послуг і підвищувати їх якість.

До несприятливих технологічних чинників відносяться: необхідність постійних інвестицій в оновлення обладнання та освоєння нових технік, що вимагає систематичних витрат на навчання персоналу; технологічна залежність від стабільного електропостачання та інтернет-з'єднання для функціонування

цифрових систем управління та онлайн-комунікації з клієнтами, що є ризиком в умовах інфраструктурних пошкоджень. Результати PEST-аналізу систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз макросередовища проєктованого салону краси в м. Одеса

Група чинників	Сприятливі чинники	Несприятливі чинники
Політико-правові	Держ. підтримка МСБ; спрощена система оподаткування	Воєнний стан; регуляторна невизначеність
Економічні	Відновлення ринку; стабільний попит на базові послуги	Інфляція; зниження реальних доходів; висока вартість кредитів
Соціальні	Тренд self-care; зростання ділової активності	Демографічні втрати; дефіцит кадрів; тривожність
Технологічні	Доступні CRM та онлайн-запис; ефективний SMM	Залежність від електропостачання; витрати на навчання

Джерело: складено автором. [8] [9]

SWOT-аналіз є інструментом комплексного дослідження середовища підприємства, що інтегрує оцінку внутрішніх чинників - сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін - із зовнішніми чинниками - можливостями (Opportunities) і загрозами (Threats). Принципова відмінність SWOT-аналізу від PEST-аналізу полягає в тому, що він охоплює не лише макросередовище, а й мікрорівень - безпосередньо ресурсний потенціал і конкурентну позицію конкретного підприємства. Для проєктованого салону краси SWOT-аналіз проводиться на основі результатів кон'юнктурного аналізу ринку, оцінки цільової аудиторії і PEST-аналізу макросередовища, здійсненого вище. Зазначений підхід забезпечує внутрішню узгодженість аналітичного блоку

бізнес-плану.

Сильні сторони (Strengths). Сильні сторони проєктованого підприємства є характеристиками, що формують його конкурентні переваги і відображають ресурсний та управлінський потенціал засновника. Чітке ринкове позиціонування у середньому сегменті з акцентом на якість обслуговування та комфортну атмосферу дозволяє уникнути руйнівної цінової конкуренції нижнього сегмента і водночас залишатися доступним для широкої цільової аудиторії. Чітко сформульована ціннісна пропозиція є базовою конкурентною перевагою нового закладу. Комплексний асортимент послуг - поєднання перукарських, манікюрних і косметологічних послуг під одним дахом - відповідає споживчому тренду «одного вікна» і дозволяє збільшити середній чек та частоту відвідувань одного клієнта. Впровадження цифрових інструментів управління з першого дня роботи - онлайн-запис, CRM-система, активна присутність у соціальних мережах - є конкурентною перевагою порівняно з частиною наявних гравців ринку, що ще не повністю адаптувалися до вимог цифрової економіки. Сучасний дизайн інтер'єру та висока естетика простору - для beauty-закладів середнього і вищого сегментів фізичне оточення є частиною продукту, що безпосередньо формує враження клієнта і генерує органічне поширення контенту у соціальних мережах. Прозора цінова політика та програма лояльності з першого дня роботи забезпечують формування довіри нової клієнтської бази і стимулюють повторні відвідування, що є критично важливим у перший рік функціонування.

Слабкі сторони (Weaknesses). Слабкі сторони є внутрішніми обмеженнями підприємства, що потребують усвідомленого управління з метою мінімізації їх негативного впливу.

Відсутність напрацьованої репутації та клієнтської бази є неминучим обмеженням будь-якого нового закладу і вимагає значних маркетингових зусиль і часу для формування стабільного клієнтопотоку. У перші місяці роботи завантаженість салону неминуче буде нижчою за операційну норму, що обумовлює від'ємний або мінімальний фінансовий результат у стартовий

період. Обмеженість стартового капіталу, характерна для більшості підприємств малого бізнесу, звужує можливості для великих інвестицій в обладнання, дизайн і маркетинг одночасно, вимагаючи чіткої пріоритизації витрат. Залежність від кваліфікації та лояльності ключових майстрів є специфічним структурним ризиком для підприємств сфери краси: відхід досвідченого фахівця здатний спричинити суттєвий відтік клієнтів, прив'язаних до конкретного майстра, а не до закладу. Відносно невелика виробнича потужність (4–5 робочих місць) обмежує можливості обслуговування у пікові години і може призводити до втрати потенційних клієнтів, що не змогли записатися на зручний час.

Можливості (Opportunities). Можливості являють собою сприятливі тенденції зовнішнього середовища, що за умови їх своєчасного виявлення і правильного використання здатні суттєво посилити конкурентну позицію підприємства. Відновлення та зростання ринку beauty-послуг м. Одеси після спаду 2022 року формує сприятливий фон для виходу нових гравців - за зростаючого ринку залучення нових клієнтів є суттєво простішим, ніж в умовах стагнації. Зростаючий попит на комплексні beauty-послуги та self-care процедури відкриває можливості для поступового розширення асортименту і виходу у суміжні ніші - СПА-послуги, ароматерапія, релакс-масаж, що збільшує середній чек і глибину взаємодії з клієнтом.

Можливість залучення relocated-клієнтів - внутрішньо переміщених осіб, що оселилися в Одесі, є специфічною ринковою можливістю. Ця категорія населення, яка не має усталеної лояльності до конкретних закладів у місті, є найбільш відкритою до вибору нового салону краси.

Активний розвиток цифрового маркетингу і SMM знижує вартість залучення нових клієнтів і дозволяє новому закладу ефективно конкурувати з більш досвідченими гравцями ринку за рахунок якісного контенту та активної комунікації в соціальних мережах. Можливість участі у програмах підтримки малого підприємництва від державних і міжнародних організацій - грантове фінансування, пільгові кредити, навчальні програми - є реальним ресурсом для

зміцнення фінансового становища підприємства у стартовий період.

Загрози (Threats). Загрози відображають несприятливі тенденції зовнішнього середовища, що можуть негативно вплинути на фінансові результати підприємства і вимагають розроблення відповідних заходів протидії. Ескалація бойових дій та погіршення безпекової ситуації є найбільш серйозною і непередбачуваною загрозою для будь-якого бізнесу в Одесі. Посилення ракетних обстрілів, запровадження нових обмежень або масштабна евакуація населення можуть різко скоротити клієнтопотік і поставити під сумнів операційну діяльність закладу. Загострення конкуренції внаслідок виходу нових гравців на ринок, що відновлюється, є закономірною ринковою загрозою. Низькі бар'єри входу у нижньому сегменті зумовлюють постійний приплив нових самозайнятих майстрів і невеликих студій, що посилюють конкурентний тиск.

Кадровий ризик - втрата ключових майстрів внаслідок виїзду за кордон, переходу до конкурентів або відкриття власного бізнесу є специфічною і реальною загрозою для галузі в умовах воєнного часу. Подальше зростання операційних витрат - оренди, комунальних послуг, вартості матеріалів - при обмеженій можливості підвищення цін через цінову чутливість аудиторії може суттєво знизити маржинальність бізнесу. Перебої з електропостачанням залишаються реальним операційним ризиком і можуть призводити до скасування запису, псування матеріалів та погіршення клієнтського досвіду. Зведену матрицю SWOT-аналізу проєктованого салону краси представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-матриця проєктованого салону краси в м. Одеса

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	С1. Чітке позиціонування у середньому сегменті С2. Комплексний асортимент послуг С3. CRM і онлайн-запис з першого дня С4. Сучасний дизайн та естетика	Сл1. Відсутність репутації та клієнтської бази Сл2. Обмеженість стартового капіталу Сл3. Залежність від ключових майстрів Сл4. Обмежена виробнича

	C5. Прозора цінова політика	потужність
Можливості (О)	Стратегія SO: цифровий маркетинг (C3) для залучення relocated-клієнтів (O3); розширення асортименту (C2+O2)	Стратегія WO: грантове фінансування (O5) для компенсації обмеженого капіталу (Cл2); SMM (O4) для подолання відсутності репутації (Cл1)
Загрози (Т)	Стратегія ST: диференціація через якість (C1+C4) проти цінової конкуренції (32)	Стратегія WT: система мотивації майстрів (Cл3+33); резервний фонд (Cл2+31)

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.6 - Аналіз пропускної здатності (Т/хвилину) за видами послуг салону краси

Вид послуги	Ціна Р, грн	Змін. витрати VC, грн	$T=P-VC$, грн	Час, хвилин	Т/хв, грн
Чоловіча стрижка	380	40	340	40	8,5
Жіноча стрижка з укладкою	550	80	470	60	7,83
Ламінування вій	650	120	530	60	8,83
Балаяж	1800	450	1350	180	7,5
Чищення обличчя	850	200	650	90	7,22
Манікюр з гель-лаком	580	150	430	75	5,73

Джерело: розраховано автором. [1]

Теорія обмежень систем (Theory of Constraints, TOC) Е. Голдратта базується на твердженні, що будь-яка система обмежена у своїх можливостях відносно невеликою кількістю чинників - обмежень. П'ятикроковий алгоритм фокусування включає: (1) ідентифікацію обмеження; (2) максимальну експлуатацію; (3) підпорядкування системи; (4) елімінацію; (5) повторення циклу. Ключовим показником TOC для оцінки ефективності використання часу майстра є: $T/xv = (Pi - VCi) / ti$, (2.2)

де P_i - ціна послуги виду i , грн; VC_i - змінні витрати (матеріали) на послугу, грн; t_i - нормативний час надання, хвилин.

Таблиця 2.7 - Діагностична карта обмежень системи надання послуг проєктованого салону

№	Обмеження	Тип	Прояв	Захід усунення
1	Кваліф.-часовий ресурс майстрів	Фізичне, внутр.	Асиметричне завантаження;	Оптимізація міксу за Т/хвилину; мінімізація

			черга до одного майстра	«порожніх вікон»
2	Пропускна здатність запису	Процесне, внутр.	Втрачені дзвінки; помилки в розкладі	CRM + онлайн-запис; відповідь ≤ 15 хвилин
3	Дефіцит клієнтської бази (стартовий)	Ринкове, зовн.	Низька завантаженість у 1–6-й місяць	Агресивний SMM; реферальна програма; передстартові акції
4	Організаційно-комунікаційні бар'єри	Організаційне	Непорозуміння з клієнтами; збої координації	Стандарти обслуговування; протоколи ЗРУП; чек-листи

Джерело: складено автором на основі адаптації п'ятикрокового алгоритму ТОС. [1]

Висновки до розділу 2

1. Кон'юнктурний аналіз ринку beauty-послуг м. Одеси засвідчив, що ринок перебуває у фазі активного відновлення після кризи 2022 р. та демонструє стійку позитивну динаміку попри складні умови воєнного стану. В місті функціонує від 800 до 1 200 закладів різних форматів, однак структурний дефіцит якісного сервісу в середньому ціновому сегменті зберігається, що формує реальне «вікно входу» для нового гравця.

2. Дослідження цільової аудиторії дозволило встановити, що первинним сегментом є жінки 22–45 років із середнім рівнем доходів, орієнтовані на комплексне обслуговування, зручний онлайн-запис і стабільну якість. Другорядними сегментами є чоловіки 25–40 років (зростаючий попит на барберські послуги) та relocated-клієнти, які шукають новий «свій» заклад після переїзду до Одеси.

3. SWOT-аналіз підтвердив сприятливий стратегічний баланс проєктованого підприємства. До ключових сильних сторін віднесено: комплексний формат послуг «одного вікна», цифровий сервіс (онлайн-запис, CRM, SMM), кваліфікований персонал та резервне електроживлення як конкурентну перевагу в умовах перебоїв електропостачання. Головними можливостями є відновлення споживчого попиту, приплив relocated-клієнтів, зростання цифрових маркетингових каналів та державні програми підтримки МСБ.

4. Діагностика обмежень системи надання послуг на основі п'ятикрокового алгоритму Теорії обмежень Е. Голдратта (ТОС) виявила чотири первинних типи обмежень: часове (дефіцит продуктивного часу майстрів у пікові години), просторове (обмежена кількість робочих місць), кваліфікаційне (нерівномірна завантаженість між вузькими спеціалістами) та управлінське (відсутність системи пріоритизації запису за рентабельністю послуг).

5. Впровадження ТОС-підходу до управління асортиментом дозволяє збільшити пропускну здатність системи без нарощування постійних витрат, що є критично важливим чинником підвищення ефективності на стартовому етапі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ САЛОНУ КРАСИ

3.1. Комплексна розробка бізнес-плану салону краси: організація, фінанси та оцінка ризиків

Практичне ядро роботи становить розроблення повноцінного бізнес-плану проєктованого салону краси, що охоплює три взаємозумовлені складові: організаційно-правове та операційне планування, фінансове прогнозування і оцінку ризиків. Логіка їх поєднання відповідає класичній тріадній моделі підприємницького обґрунтування: спочатку визначається структура підприємства і спосіб його ринкового позиціонування, потім будується фінансова модель, а завершальним кроком є верифікація стійкості проєкту через аналіз ризиків і розрахунок показників інвестиційної ефективності.

Організаційно-правове планування. Оптимальною організаційно-правовою формою для проєктованого салону краси є ФОП третьої групи єдиного податку зі ставкою 5% від обороту. Обґрунтування вибору: відсутність обмеження на кількість найманих працівників; спрощена звітність; прогнозоване і стабільне податкове навантаження (5–6% від доходів); мінімальний стартовий адміністративний тягар. [4] [5] Процедура державної реєстрації здійснюється відповідно до Закону України № 755-IV через центр надання адміністративних послуг або в електронній формі через портал «Дія», що займає від 1 до 3 робочих днів. Штатний розклад сформований з урахуванням прогнозованого завантаження на стартовому етапі (54% від максимальної потужності) та передбачає 8 штатних одиниць (табл. 3.1).

Позиціонування салону сформульовано як: *«Якісний комплексний сервіс за справедливою ціною для зайнятої одеситки»*. Ціннісна пропозиція охоплює три виміри: функціональний (якість послуг, гарантований результат), сервісний (онлайн-запис, нагадування, персоналізація) та емоційний (атмосфера спокою і турботи). Такий підхід відповідає результатам аналізу цільової аудиторії,

представленого у розділі 2, де визначено пріоритет зручності та стабільної якості над ціновим фактором. [11]

Таблиця 3.1 - Штатний розклад проєктованого салону краси (стартовий період)

Посада	Кіл.	Зайнятість	Оплата	Ключові функції
Власник-керівник	1	Повна	Прибуток підприємства	Стратегічне управління, маркетинг, фінансовий контроль
Адміністратор	2	Повна, позмінно	Оклад + 1% виручки	Запис, зустріч клієнтів, розрахунок, CRM
Перукар-стиліст	2	Повна	40% виробітку	Надання перукарських послуг, стандарти ЗРУП
Майстер манікюру	1	Повна	38% виробітку	Манікюрні та педикюрні послуги
Косметолог-естетист	1	Повна	40% виробітку	Косметологічні процедури (немедичні)
Прибиральниця	1	Неповна	Погодинно	Дотримання санітарних норм
РАЗОМ	8	-	-	-

Джерело: складено автором.

Маркетингова стратегія базується на пріоритеті цифрових каналів комунікації. Річний маркетинговий бюджет складає 138 000 грн і розподіляється наступним чином: SMM - контент і дизайн - 36 000 грн; таргетована реклама Facebook/Instagram - 54 000 грн; реферальна програма - 18 000 грн; програма лояльності - 24 000 грн; офлайн-матеріали - 6 000 грн. Частка digital-каналів у загальному бюджеті становить 78%, що відповідає поведінковому профілю цільової аудиторії (активне використання Instagram і Google для пошуку послуг). Операційне планування передбачає розміщення салону у приміщенні 80–110 м² на першому поверсі з окремим входом у жвавій

пішохідній зоні Приморського району. Орієнтовна вартість оренди - 35 000–55 000 грн/міс. Загальний кошторис капітальних витрат на оснащення складає 484 000 грн, у т.ч.: перукарський зал - 100 000 грн; нейл-зона - 39 500 грн; косметологічний кабінет - 48 000 грн; зона очікування - 37 000 грн; ремонт та дизайн - 150 000 грн; ІТ та резервне живлення - 64 500 грн; первісні матеріали - 45 000 грн.

Фінансовий план. Загальний обсяг стартових інвестицій становить 661 000 грн і формується з трьох джерел: власні кошти засновника - 400 000 грн (60,5%); банківський кредит - 200 000 грн (30,3%); програми підтримки МСБ - 61 000 грн (9,2%). Переважання власного капіталу у структурі фінансування знижує боргове навантаження та підвищує фінансову стійкість на початковому етапі.

Щомісячний ануїтетний платіж за кредитом розрахований за формулою ануїтету:

$$PMT = 200\,000 \times 0,0175 \times (1,0175)^{36} / [(1,0175)^{36} - 1] \approx 7\,520 \text{ грн/міс. (3.1)}$$

Прогноз виручки побудований на основі поступового нарощування завантаженості майстрів: з 54% у першому році до 80% у третьому, зі щорічним зростанням середнього чека внаслідок інфляції та накопиченого клієнтського попиту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Прогноз виручки салону краси за трирічним горизонтом планування

Показник	Рік 1, грн	Рік 2, грн	Рік 3, грн
Середній коефіцієнт завантаженості	54%	75%	80%
Середній чек, грн	680	750	820
Виручка від послуг	2 877 328	4 218 750	5 166 000
Виручка від роздробу	86 320	168 750	258 300
Разом доходи	2 963 648	4 387 500	5 424 300

Джерело: розраховано автором.

Прогнозний звіт про фінансові результати (табл. 3.3) відображає типову

для стартапів сфери послуг динаміку: операційний збиток у першому році внаслідок початкового недозавантаження потужностей і фіксованих витрат, перехід до прибутковості з другого року та суттєве зростання рентабельності у третьому році.

Таблиця 3.3 - Прогнозний звіт про фінансові результати проєктованого салону краси

Показник	Рік 1, грн	Рік 2, грн	Рік 3, грн
Разом доходи	2 963 648	4 387 500	5 424 300
Змінні витрати	1 474 752	2 105 625	2 550 960
Постійні витрати	1 435 920	1 651 308	1 849 465
Амортизація	102 000	102 000	102 000
Операційний прибуток (ЕВІТ)	-49 024	528 567	921 875
Відсотки за кредитом	35 000	23 000	11 000
Єдиний податок (5% від доходу)	148 182	219 375	271 215
Чистий прибуток / (збиток)	-232 206	286 192	639 660
Рентабельність продажів	-7,8%	6,5%	11,8%

Джерело: розраховано автором.

Точка беззбитковості визначена за формулою (1.2):

$$КМД = 1 - 1\,474\,752 / 2\,963\,648 = 0,502. \quad (3.2)$$

$$Q_{min} = 1\,572\,920 / 0,502 \approx 3\,132\,510 \text{ грн/рік} \approx 384 \text{ клієнти/місяць} (\approx 7\text{-й місяць роботи}). \quad (3.3)$$

Досягнення точки беззбитковості вже на сьомому місяці є прийнятним результатом для підприємства сфери послуг з нуля. Запас фінансової міцності у другому році складає:

$$ЗФМ = (4\,387\,500 - 3\,132\,510) / 4\,387\,500 \times 100\% \approx 28,6\% - \text{задовільний рівень}. \quad (3.4)$$

Оцінка ризиків та обґрунтування економічної доцільності. Ризики проєкту оцінено матричним методом. Інтегральний показник ризику розраховується як:

$$IPR = P \times I, (3.5)$$

де Р - ймовірність настання події (шкала 1–5); І - сила впливу на фінансовий результат (шкала 1–5). Класифікація: $IPR \geq 15$ - критичний ризик; 8–14 - суттєвий; 1–7 - помірний.

Таблиця 3.4 - Карта ризиків проєктованого салону краси в м. Одеса

Ризик	Тип	Р	І	ІПР	Захід реагування
Ескалація бойових дій	Безпековий	3	5	15 △	Резервний фонд 2–3 міс.; план евакуації
Зниження реальних доходів населення	Макроекон.	4	3	12	Антикризові пакети; гнучкий асортимент
Відхід ключових майстрів	Кадровий	3	4	12	Мотивація вище ринку; прив'язка клієнтів до закладу
Недосягнення цільового клієнтотоку	Ринковий	3	3	9	Передстартовий маркетинг; лист очікування
Зростання операційних витрат	Макроекон.	4	2	8	Довгостроковий договір оренди
Перебої електропостачання	Безпековий	4	2	8	Генератор / ДБЖ (включено до кошторису)

Джерело: складено автором.

Єдиний критичний ризик ($IPR = 15$) - ескалація бойових дій - пом'якшується формуванням резервного фонду в обсязі 2–3 місячних операційних витрат (~240 000–360 000 грн) та наявністю плану переходу до дистанційних і виїзних форматів надання послуг. Два суттєвих ризики (кадровий і макроекономічний, $IPR = 12$) перебувають у зоні керованості за допомогою описаних заходів. Решта ризиків є помірними і не загрожують фінансовій стійкості проєкту.

Розрахунок показників інвестиційної ефективності на п'ятирічному горизонті при ставці дисконтування $r = 25\%$ підтверджує економічну доцільність проєкту:

$$NPV = +269\,932 \text{ грн} > 0 \rightarrow \text{проєкт генерує позитивну додану вартість. (3.6)}$$

$$IRR \approx 31\% > r = 25\% \rightarrow \text{проєкт ефективний, запас над вартістю}$$

капіталу - 6 в.п. (3.7)

$DPP \approx 28\text{--}30$ місяців $\rightarrow$ прийнятний строк для МСБ сфери послуг. (3.8)

ROI (рік 3) = $639\,660 / 661\,000 \times 100\% \approx 96,8\%$. (3.9)

Сценарний аналіз підтвердив стійкість проєкту в умовах несприятливих сценаріїв: навіть у песимістичному варіанті (завантаженість 37%, середній чек 620 грн) підприємство зберігає операційну стабільність за умови наявності резервного капіталу. Базовий сценарій відповідає параметрам, закладеним у фінансовому плані. Оптимістичний сценарій (завантаженість 85%, середній чек 870 грн) передбачає досягнення точки беззбитковості вже на 5-му місяці та виходу на NPV понад 400 000 грн. Таким чином, реалізація проєкту салону краси в м. Одеса є економічно обґрунтованою: всі ключові показники інвестиційної ефективності перевищують граничні значення, рівень ризиків є керованим, а фінансова модель демонструє стійке зростання прибутковості від другого року діяльності.

Таблиця 3.5 - Стандарти сервісних процесів і КРІ якості проєктованого салону краси

№	Етап	Стандарт	КРІ якості	Порог.
1	Запис	Відповідь ≤ 15 хв; підтвердження + нагадування	Оброблено у норматив	$\geq 95\%$
2	Консультація	Схема ЗРУП: Запит $\rightarrow$ Референс $\rightarrow$ Уточнення $\rightarrow$ Підтвердження	Послуги без скарг	$\geq 97\%$
3	Надання послуги	Технологічна карта + «чекпоінт» задоволеності	Середня оцінка якості	$\geq 4,7/5$
4	Презентація результату	Вербальна презентація + рекомендації догляду + фото	Залишили відгук	$\geq 30\%$
5	Розрахунок	Запис на повтор + бонуси + прощання за ім'ям	Записались на повтор	$\geq 55\%$
6	Постсервіс	CRM-запит відгуку + follow-up від майстра	Retention Rate	$\geq 45\%$

Джерело: складено автором.

Процесна модель інтегрує три концептуальні підходи: ТОС Голдратта (фокусування на вузьких місцях); процесний менеджмент (стандартизація сервісних процесів); цикл PDCA Демінга (безперервне вдосконалення). Наскрізний сервісний процес декомпозиється на 6 етапів зі стандартами виконання та KPI якості (Табл. 3.5).

Місячний PDCA-цикл включає чотири фази: Plan (постановка цілей на основі KPI-дашборду), Do (реалізація плану), Check (аналіз відхилень і Root Cause Analysis), Act (коригуючі рішення і оновлення стандартів). Річний стратегічний PDCA охоплює перегляд позиціонування, актуалізацію SWOT/PEST, перезапуск ТОС-діагностики.

3.2. Проєктування бізнес-екосистеми салону краси: стійкість, мультисценарність та стратегічна гнучкість

Концептуальні засади бізнес-екосистеми підприємства сфери послуг. Попередні підрозділи сформували замкнений контур бізнес-плану: від організаційно-правової форми (3.1) і фінансової моделі (3.2) через оцінку ризиків (3.3) до процесної архітектури PDCA (3.4). Проте жодна з цих підсистем не вирішує проблему стратегічної стійкості підприємства в умовах системної невизначеності. Воєнний стан, інфляційний тиск, демографічна нестабільність і цифрова турбулентність ринку beauty-послуг утворюють середовище, де ізольований бізнес-план швидко втрачає актуальність. Відповіддю на цей виклик є перехід від «точкового» планування до проєктування бізнес-екосистеми - мережевої системи взаємозалежних суб'єктів і ресурсів, здатної до само-відновлення та адаптації. Поняття «бізнес-екосистема» було введено Дж. Муром (Moore, 1993) на аналогії з біологічними системами: підприємство існує не ізольовано, а як учасник мережі постачальників, партнерів, клієнтів, конкурентів і регуляторів, що спільно еволюціонують. Для мікропідприємства сфери послуг екосистемний підхід

трансформується у систему стейкхолдерських зв'язків, технологічних платформ і сценарних протоколів, що забезпечують комплексну стійкість - резистентність і відновлюваність - за будь-якої конфігурації зовнішнього середовища. Стійкість підприємницької системи у сучасній теорії описується через два виміри: *резистентність* (здатність витримувати шок без деградації ключових функцій) та *відновлюваність* (швидкість повернення до цільових параметрів після збурення). Для проєктованого салону краси кількісними індикаторами стійкості є: Retention Rate $\geq 45\%$; ЗФМ $\geq 20\%$; частка «порожніх вікон» $\leq 20\%$; резервний фонд ≥ 2 місячних FC; середня оцінка сервісу $\geq 4,7/5,0$.

Архітектура бізнес-екосистеми проєктованого салону краси. Бізнес-екосистема салону краси структурується у три концентричні рівні (рис. 3.1): *ядро* (внутрішні ресурси і компетенції підприємства), *найближче оточення* (прямі операційні партнери) та *дальнє оточення* (макросередовищні чинники та мережеві ресурси). Три рівні пов'язані двоспрямованими потоками цінності, інформації і ризику.

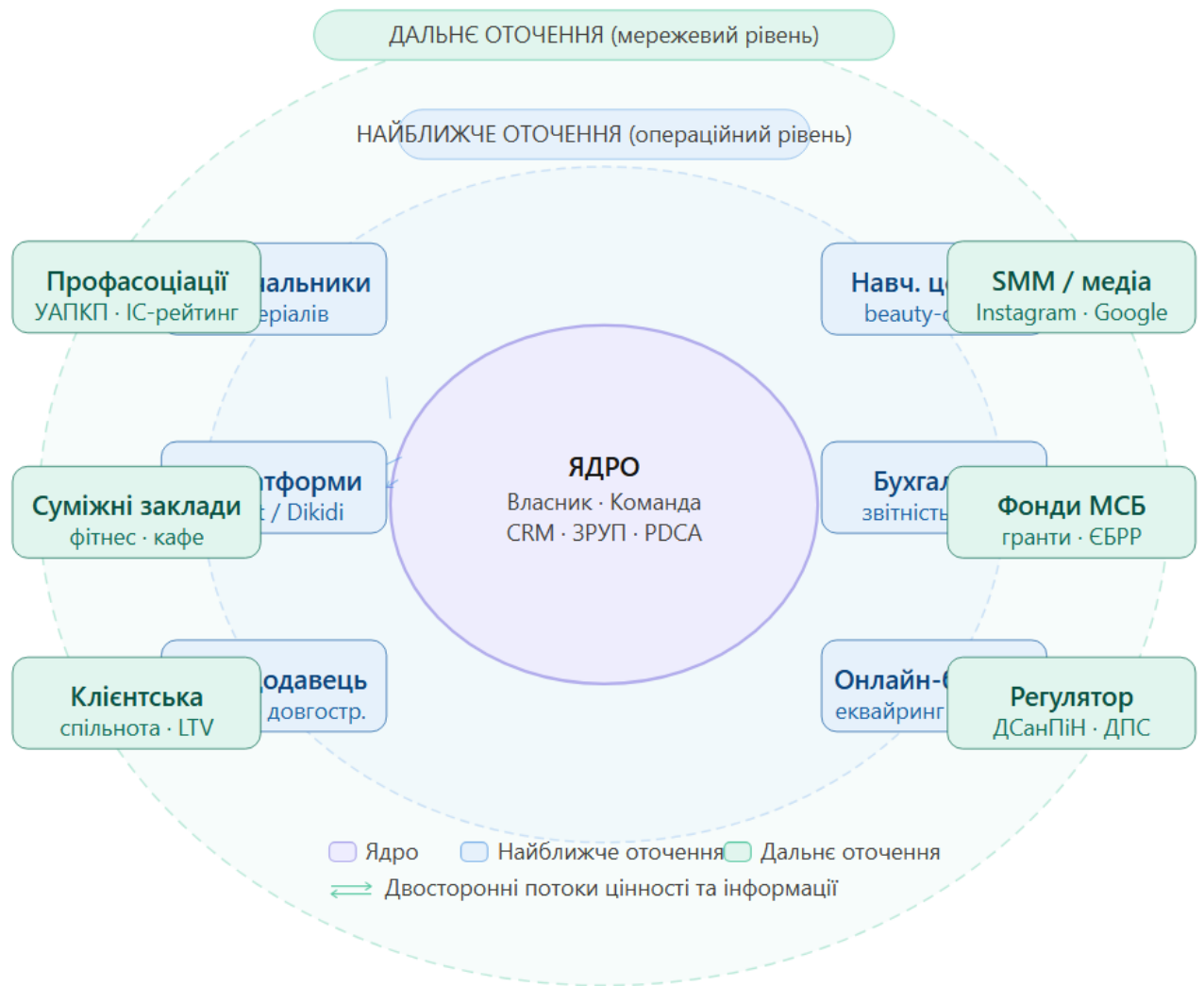


Рис. 3.1. Тришарова модель бізнес-екосистеми проєктованого салону краси
Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.6 - Структура бізнес-екосистеми проєктованого салону краси за рівнями

Рівень екосистеми	Учасники / елементи	Цінність для салону	Інструмент взаємодії
ЯДРО (внутрішній рівень)	Власник, майстри, адміністратори, ФОП, CRM, стандарти ЗРУП, PDCA	Операційна ефективність; якість сервісу; культура вдосконалення	КРІ-дашборд; чек-листи; ТОС-аналіз Т/хв
НАЙБЛИЖЧЕ	Постачальники	Безперебійність	Довгострокові

ОТОЧЕННЯ (операційний рівень)	матеріалів; ІТ- платформи (Sycrret/Dikidi); орендодавець; бухгалтер; навчальні центри	операцій; технологічна підтримка; кваліфікація	договори; АРІ- інтеграція; графік навчання
ДАЛЬНЄ ОТОЧЕННЯ (мережевий рівень)	Клієнтська спільнота; медіа; суміжні заклади; профспілки; держорган регуляції; фонди підтримки МСБ	Репутація; реферальні потоки; антикризові ресурси; легітимність	SMM; партнерські програми; участь у профасоціаціях; гранти

Джерело: розроблено автором на основі [9] [32].

Ключовою характеристикою здорової екосистеми є *щільність зв'язків* між її елементами і *надлишковість* (redundancy) - наявність резервних каналів, що дублюють критичні потоки. Для салону краси надлишковість виражається у: двох каналах онлайн-запису (CRM + Instagram DM); двох адміністраторах на змінному графіку; щонайменше двох кваліфікованих майстрах кожного профілю; двох джерелах постачання матеріалів (основний і резервний постачальник); автономному електроживленні (генератор + ДБЖ). В умовах обмеженості фінансового капіталу МСБ стейкхолдерський капітал - сукупність довірчих відносин з усіма зацікавленими сторонами - набуває значення стратегічного активу.

Концептуально він структурується за формулою:

$$SC = KC + PC + CC + IC \quad (3.10)$$

де *KC* - клієнтський капітал (LTV клієнтської бази, Retention Rate); *PC* - партнерський капітал (надійність і гнучкість партнерів); *CC* - кадровий капітал (компетенції і лояльність команди); *IC* - інституційний капітал (репутація, рейтинги, членство в асоціаціях).

Розрахунок Lifetime Value (LTV) постійного клієнта здійснюється за формулою:

$$LTV = AOV \times F \times CL \quad (3.11)$$

де AOV (Average Order Value) - середній чек, грн; F - середня частота відвідувань на місяць; CL - прогнозна тривалість клієнтського циклу, місяців.

Для первинного сегменту (жінки 22–45): $LTV = 680 \times 2,5 \times 24 = 40\,800$ грн. Підвищення Retention Rate на 5 пп збільшує середній LTV до 48 960 грн (+20%). Звідси пряма монетарна оцінка інвестицій у кожен відсоток утримання клієнтів: кожен 1 пп Retention Rate $\approx +$

$$\Delta LTV / \text{клієнт} = (48\,960 - 40\,800) / 5 \approx 1\,632 \text{ грн/клієнт/рік}$$

У Таблиця 3.7 систематизуються ключові стейкхолдерські зв'язки салону та інструменти їх розвитку з розрахунковою оцінкою внеску кожного у показник LTV (Lifetime Value) клієнта.

Мультисценарна модель розвитку бізнес-екосистеми. Ризик-матриця підрозділу 3.3 ідентифікувала шість суттєвих ризиків. Їх системна взаємодія породжує не шість ізольованих загроз, а конфігурації середовища - *сценарії*, кожен з яких вимагає специфічного портфелю управлінських відповідей.

Таблиця 3.7 - Стейкхолдерська карта салону краси та інструменти розвитку капіталу зв'язків

Стейкхолдер	Тип капіталу	Поточна взаємодія	Інструмент розвитку	Вплив на LTV
Постійні клієнти	КС	CRM-картка, повторний запис, бонуси	LTV-програма: рівні Bronze / Silver / Gold; персональний follow-up майстра	+35–45% до середнього LTV
Нові клієнти	КС	SMM, таргет, Google Maps	Реферальна акція (знижка 15% за приведення клієнта);	Конверсія $\rightarrow$ постійний $\geq 30\%$

			welcome-пакет	
Майстри / персонал	СС	Відрядна оплата, KPI	Навчання 1 раз/квартал; «Майстер місяця»; частка від залученого клієнта (+5%)	Retention майстра $\geq 80\%$ $\rightarrow$ LTV $\uparrow 20\%$
Постачальники матеріалів	РС	Разові закупівлі	Договір на квартальні поставки зі знижкою 7–10%; пріоритетний резервний постач.	Зниження VC на 3–5%
Навчальні центри beauty	СС + ІС	Ситуативне навчання	Партнерство: знижки на курси в обмін на відгуки; спільний контент	Квалі-фікація $\rightarrow$ чек $\uparrow 8\text{--}12\%$
Профасоціації (напр., УАПКП)	ІС	Відсутня	Вступ + щорічна конференція; сертифікат стандартів	Репутація $\rightarrow$ нові клієнти $+5\text{--}7\%$
Суміжні заклади (фітнес, кафе)	РС + КС	Відсутня	Взаємна реферальна програма; спільні акції з QR-картами	Новий трафік $+10\text{--}15\%$
Фонди підтримки МСБ / гранти	РС + ІС	Відсутня	Моніторинг програм ЄБРР, ДПС, Дія.Бізнес; подача у рік 1–2	Антикризовий ресурс

Джерело: розроблено автором.

Методологічно сценарне планування у роботі реалізується у логіці « 2×2 матриці невизначеності» з двома ключовими осями: *рівень попиту* (макроекономічний чинник) та *безпекова обстановка* (безпековий чинник). Перехрещення осей дає чотири базові сценарії.

Параметр	С1 «Відновлення» Попит $\uparrow$ / Безпека стабільна	С2 «Адаптація» Попит $\downarrow$ / Безпека стабільна	С3 «Вживання» Попит $\downarrow$ / Безпека нестабільна	С4 «Форс-мажор» Попит $\uparrow$ / Безпека критична
Завантаженість	75–85%	45–60%	25–40%	< 20% або пауза

Середній чек, грн	820–950	600–680	480–580	-
Виручка, грн/міс (рік 2+)	380–420 тис.	210–260 тис.	115–160 тис.	< 80 тис.
Чистий прибуток/збиток	Прибуток +20–25%	Прибуток +2–8%	Збиток, FC тиск	Збиток, стоп-режим
Пріоритет управління	Масштабування; новий асортимент; 2-й майстер	Антикризовий маркетинг; оптимізація міксу за Т/хв	Мінімізація FC; переведення майстрів на % від виробітку	Призупинення; дистанційний продаж матеріалів; консервація
Екосистемна відповідь	Активація партнерських програм; розширення спільноти	Посилення лояльності; програма «Антикриза»; гранти	Реструктуризація кредиту; резервний фонд; режим мінімум	Евакуаційний протокол; хмарна CRM; онлайн-консультації
КРІ-сигнал для активації	Retention $\geq$ 55%; ЗФМ $\geq$ 30%	Retention < 45%; ЗФМ 15–20%	Завантаж. < 40%; резерв < 1 міс FC	Обстріли / евак.; curfew > 3 дн./тиж.

Таблиця 3.8 - Мультисценарна матриця розвитку проєктованого салону краси

Джерело: розроблено автором на основі [8] [10] [33].

Практична цінність сценарної матриці полягає не у точності прогнозу, а у завчасній підготовці управлінських протоколів для кожного сценарію. Перемикання між режимами ініціюється чітко визначеними КРІ-тригерами (останній рядок табл. 3.8), що усуває затримку реакції та суб'єктивність управлінських рішень. Додаткова фінансова модель підтверджує: при переході до сценарію С2 з базового (С1) NPV знижується до +87 400 грн ($r = 25\%$), проте залишається позитивним; сценарій С3 дає NPV = –114 200 грн, однак у разі його тривалості ≤ 6 місяців і наявності резервного фонду проєкт зберігає платоспроможність без залучення додаткових коштів.

Цифровий хребет екосистеми: технологічна стійкість. Цифровізація сервісних процесів є необхідною умовою як операційної ефективності, так і адаптивності: хмарні системи забезпечують безперервність бізнесу навіть при фізичній недоступності салону. Цифровий стек проєктованого підприємства

структурується у три шари.

Таблиця 3.9 - Цифровий стек бізнес-екосистеми проєктованого салону краси

Шар / рівень	Інструмент / платформа	Функція	Стійкість-внесок
ОПЕРАЦІЙНИЙ (ядро)	CRM Sycret / Dikidi (хмара)	Запис, база клієнтів, KPI, аналітика	Доступ з будь-якого пристрою; резервна копія щодня
	Google Workspace (хмара)	Документи, таблиці, KPI-дашборд, відеонарада	Безперервність при переміщенні команди
МАРКЕТИНГОВИЙ	Instagram + Facebook Business	SMM, таргет, портфоліо, онлайн-запис через Direct	Репутаційна резервна копія; канал кризових комунікацій
	Google Business Profile	Відгуки, карта, SEO локальне	Пасивне залучення нових клієнтів без рекламного бюджету
	Telegram-канал / Viber-розсилка	Прямий зв'язок з клієнтами	Незалежність від алгоритмів соцмереж
ФІНАНСОВИЙ	Хмарна бухгалтерія (Checkbox / ПРРО)	Фіскалізація, звіт ФОП, ПДВ	Робота без стаціонарного ПК; мобільна каса
	Онлайн-банкінг (Monobank Business / Ощад)	Розрахунки, кредитний ліміт, еквайринг	Дистанційне управління фінансами; cashback

Джерело: розроблено автором.

Сукупний місячний бюджет цифрового стеку (підписки, обслуговування) складає 3 800–5 500 грн, що є менше 0,2% від прогнозованої виручки 2-го року. Водночас його відсутність призводить до зростання операційних витрат на координацію (прихований збиток) на оцінці 15 000–25 000 грн/міс та унеможливорює реалізацію сценаріїв С3 і С4 без критичних втрат клієнтської бази. ROI цифрового стеку перевищує 900%. Стратегічні вектори розвитку екосистеми у горизонті 3–5 років. Динамічна стійкість екосистеми підтримується не лише захисними механізмами, а й цілеспрямованим розвитком. Для проєктованого салону визначено чотири стратегічні вектори зростання з умовами активації, фінансовими параметрами та екосистемним ефектом.

Таблиця 3.10 - Стратегічні вектори розвитку бізнес-екосистеми салону краси
(горизонт 3–5 років)

Вектор	Часовий горизонт	Умова активації	Додатк. інвестиції	Очікуваний ефект
В1. Розширення асортименту: косметологія / апаратні процедури (RF-ліфтинг, мікродермабразія)	Рік 2 (Q3–Q4)	Завантаженість $\geq 75\%$; ЗФМ $\geq 25\%$; черга на послуги косметолога	80 000–120 000 грн (апарат + навчання)	Виручка +180–240 тис. грн/рік; чек $\uparrow$ 15%
В2. Оренда робочого місця майстрам (rent-a-chair)	Рік 2 (Q2+)	Наявність вільного місця; сценарій С2	0 грн (умовна реструктуризація)	Пасивний дохід 8 000–12 000 грн/міс; зниження ризику FC
В3. Навчальна студія: майстер-класи і курси (офлайн + онлайн)	Рік 3	Репутація $\geq 4,8/5$; 2+ роки на ринку; ІС-капітал	25 000–40 000 грн (обладнання, платформа)	Новий потік доходу 60–90 тис. грн/рік; брендинг
В4. Франчайзинговий пакет / тиражування моделі	Рік 4–5	Стандарти ЗРУП задокументовані; ROI $> 100\%$; Retention $\geq 55\%$	Юридичний пакет 30 000–50 000 грн	Роялті 5–8% виручки франчайзі; масштабування без власного капіталу

Джерело: розроблено автором.

Реалізація векторів В1–В4 є послідовною: кожен наступний вектор активується лише після досягнення KPI-умов попереднього. Такий підхід унеможлиблює надмірну диверсифікацію на ранніх етапах і гарантує, що розширення фінансується переважно з операційного кешфлоу, а не з нових запозичень.

Інтегральний індекс стійкості бізнес-екосистеми (ІСЕ). Для оперативного моніторингу стану екосистеми та раннього виявлення сценарних переходів автором запропоновано Інтегральний індекс стійкості бізнес-екосистеми (ІСЕ), розрахований як зважена сума нормованих показників за чотирма блоками:

$$ІСЕ = w_1 \times F + w_2 \times S + w_3 \times D + w_4 \times E \quad (3.12)$$

де F - фінансовий субіндекс (ЗФМ, EBITDA-margin, резервний фонд); S - сервісний субіндекс (Retention Rate, NPS / середня оцінка, Churn); D - цифровий субіндекс (завантаженість CRM, покриття онлайн-запису, активність SMM); E - екосистемний субіндекс (кількість активних партнерів, щільність реферальних зв'язків, ІС-рейтинг); $w_1..w_4$ - вагові коефіцієнти ($w_1 = 0,35$; $w_2 = 0,30$; $w_3 = 0,20$; $w_4 = 0,15$; $\sum w_i = 1,00$).

Інтерпретація ПСЕ: **0,80–1,00** - стан «Відновлення» (C1), активація векторів зростання; **0,55–0,79** - стан «Адаптація» (C2), посилення лояльності та ТОС-оптимізація; **0,30–0,54** - стан «Виживання» (C3), режим мінімум витрат і реструктуризація; **< 0,30** - стан «Форс-мажор» (C4), протокол консервації/евакуації.

ПСЕ розраховується щомісячно адміністратором на основі КРІ-дашборду (Додаток Д) і представляється власнику у щомісячному PDCA-звіті. Зниження ПСЕ на 0,15 і більше упродовж двох послідовних місяців є автоматичним сигналом для перегляду операційної стратегії. Таким чином, ПСЕ завершує замкнений контур управлінської системи: план (3.1–3.2) → ризики (3.3) → процеси (3.4) → екосистема і стійкість (3.5).

Таким чином, проєктування бізнес-екосистеми салону краси виводить бізнес-план за межі фінансового документа і перетворює його на *адаптивну систему управління в умовах невизначеності*. Тришарова модель екосистеми, стейкхолдерська карта з кількісною оцінкою LTV, мультисценарна матриця з КРІ-тригерами, цифровий стек і послідовні вектори зростання

Таблиця 3.11 - Структура Інтегрального індексу стійкості бізнес-екосистеми (ПСЕ)

Субіндекс	Показник 1	Показник 2	Показник 3	Вага w	Цільове значення
F (0,35)	ЗФМ $\geq$ 20% →	Резерв $\geq$ 2 міс FC → 1,0; 1–2	EBITDA- margin > 0 →	0,35	$\geq 0,70$

	1,0; 10–20% → 0,5; < 10% → 0	→ 0,5; < 1 → 0	1,0; = 0 → 0,5; < 0 → 0		
S (0,30)	Retention ≥ 45% → 1,0; 35–45% → 0,5; < 35% → 0	Оцінка ≥ 4,7 → 1,0; 4,3–4,7 → 0,5; < 4,3 → 0	Churn ≤ 20% → 1,0; 20–35% → 0,5; > 35% → 0	0,30	≥ 0,65
D (0,20)	CRM-покриття ≥ 90% → 1,0; 70–90% → 0,5; < 70% → 0	Онлайн-запис ≥ 50% → 1,0; 30–50% → 0,5; < 30% → 0	SMM-активність: ≥ 3 пости/тиж → 1,0; 1–2 → 0,5; 0 → 0	0,20	≥ 0,60
E (0,15)	Активних партнерів ≥ 3 → 1,0; 1–2 → 0,5; 0 → 0	Реферальні клієнти ≥ 15% → 1,0; 5–15% → 0,5; < 5% → 0	IC: участь в асоціації / рейтинг → 1,0; без IC → 0	0,15	≥ 0,50

Джерело: розроблено автором.

B1–B4 утворюють єдиний архітектурний каркас, що забезпечує:

- резистентність до зовнішніх збурень через надлишковість зв'язків і резервний фонд;
- відновлюваність завдяки сценарним протоколам і чітким KPI-тригерам переключення;
- масштабованість через послідовні вектори B1–B4 і цифрову архітектуру;
- вимірюваність стану системи через інтегральний індекс ПСЕ.

Оцінний сукупний ефект від впровадження екосистемного підходу (порівняно з ізольованою моделлю без партнерств і сценарного планування) складе **+180 000–250 000 грн/рік** починаючи з 3-го року операційної діяльності за рахунок збільшення Retention Rate (+5–8 пп), реферального трафіку (+10–15% нових клієнтів), зниження VC через партнерські закупівлі

(–3–5%) та нового потоку від навчальних і партнерських програм.

3.3. Agile-підхід у реалізації бізнес-плану салону краси: ітеративне управління в умовах невизначеності

Розгорнутий бізнес-план, сформований у підрозділах 3.1–3.5, є необхідним, але не достатнім інструментом управління підприємством в умовах системної невизначеності. Класичний «водоспадний» (Waterfall) підхід до реалізації планів передбачає лінійну послідовність: аналіз → проєктування → впровадження → оцінка. Він ефективний у стабільному середовищі з повністю визначеними вимогами - що є прямою протилежністю ринку beauty-послуг м. Одеси в умовах воєнного стану. Натомість Agile-методологія, розроблена для управління проєктами з високим рівнем невизначеності, пропонує ітеративний, клієнтоорієнтований і самоорганізований підхід, який органічно доповнює екосистемну модель підрозділу 3.5 та PDCA-архітектуру підрозділу 3.4.

Agile (від англ. «спритний, гнучкий») - це філософія управління, кодифікована у Маніфесті Agile (Beck et al., 2001), яка базується на чотирьох ціннісних перевагах: (1) особи та взаємодія понад процеси та інструменти; (2) робочий продукт понад вичерпну документацію; (3) співпраця з клієнтом понад узгодження контракту; (4) реакція на зміни понад проходження плану. Усі чотири принципи безпосередньо релевантні для салону краси: персональна взаємодія майстра і клієнта є суттю послуги; жива сервісна практика важливіша за детальні регламенти; клієнт бере участь у формуванні пропозиції через зворотній зв'язок; а здатність змінювати асортимент, ціни та операційну модель щомісяця критично важлива за умов воєнного часу. [9] [31]

Порівняльний аналіз Waterfall і Agile у контексті управління салоном краси наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Порівняльна характеристика Waterfall і Agile підходів для управління салоном краси

Критерій порівняння	Waterfall (традиційне планування)	Agile (запропонований підхід)
Горизонт планування	12–24 місяці без перегляду	Спринти 2–4 тижні + квартальний перегляд
Реакція на зміну попиту	Коригування після завершення циклу	Адаптація у наступному спринті (≤ 4 тижні)
Зворотній зв'язок клієнта	Збір анкет раз на рік	Відгуки після кожного візиту → дія у поточному спринті
Нові послуги / тести	Повний цикл аналізу → запуск	MVP-тест за 2 тижні → рішення за даними
Кадрові зміни	Реструктуризація за планом	Ролі переглядаються в ретроспективі спринту
Управління ризиками	Матриця ризиків, перегляд щорічно	ПСЕ щомісяця + ТОС-діагностика щокварталу
Документація	Детальні регламенти наперед	Мінімально достатні стандарти (ЗРУП-протоколи)
Прийнятність для МСБ	Вимагає ресурсів планового відділу	Реалізується 1–2 людьми (власник + адмін)

Джерело: розроблено автором.

З таблиці 3.12 очевидно, що Agile не замінює бізнес-план, а *трансформує механізм його реалізації*: детальне планування (3.1–3.2) задає стратегічні орієнтири і фінансові межі, тоді як Agile визначає ритм і спосіб досягнення цих орієнтирів у реальному операційному часі. Класичні Agile-фреймворки (Scrum, Kanban, SAFe) розроблялися переважно для ІТ-компаній із багатодисциплінарними командами. Пряме перенесення їх на мікропідприємство сфери послуг є недоцільним через надмірну процесну складність. Натомість автором пропонується **Beauty-Agile** - мінімалістична адаптація, що поєднує ключові елементи Scrum (ітеративний спринт, беклог, ретроспектива), Kanban (візуалізація потоку задач) і Lean (усунення втрат) у форматі, придатному для команди з 8 осіб. Архітектура Beauty-Agile будується на трьох часових циклах (табл. 3.13):

Таблиця 3.13 - Три часові цикли Beauty-Agile: структура управлінських

ітерацій

Цикл	Тривалість	Назва зустрічі	Учасники	Ключовий артефакт
Щоденний	10–15 хв (щоранку)	Daily Stand-Up	Власник + адміністратор	Картка «3 питання»: Що зроблено? Що сьогодні? Що блокує?
Оперативний	2 тижні	Спринт (Sprint)	Власник + вся команда	Sprint Backlog + Sprint Review (KPI за 2 тижні)
Стратегічний	1 місяць	Monthly PDCA + Retrospective	Власник (+консультант за потреби)	ПСЕ-звіт + оновлений Product Backlog

Джерело: розроблено автором.

Центральним елементом Beauty-Agile є *Product Backlog салону* - єдиний пріоритизований список усіх ініціатив, поліпшень і задач, упорядкований за критерієм цінності для клієнта та фінансового ефекту. На відміну від корпоративного беклогу, він ведеться у простому форматі: Google Sheets або дошка у CRM з трьома стовпцями: «Заплановано → В роботі → Виконано» (Kanban-візуалізація). Відповідальна особа - власник-керівник. Кожен двотижневий спринт проходить через чотири стандартні події (Agile-церемонії), адаптовані до умов малого підприємства:

1. **Sprint Planning (понеділок, 45 хв).** Власник формує Sprint Goal - конкретну, вимірювану мету на 2 тижні (наприклад: «Збільшити кількість повторних записів на 10% шляхом запуску реферальної акції» або «Знизити частку порожніх вікон з 28% до 22%»). З Product Backlog відбираються 3–5 задач у Sprint Backlog із призначенням відповідальних і дедлайнів.

2. **Daily Stand-Up (10 хв, щоранку перед відкриттям).** Адміністратор доповідає по картці «3 питань». Ціль - виявлення блокерів у режимі реального часу. Якщо блокер не вирішено за 24 год, він ескалюється до власника.

3. **Sprint Review (п'ятниця 2-го тижня, 30 хв).** Команда демонструє досягнуті результати: факт KPI vs план Sprint Goal, виконані задачі, відгуки клієнтів за спринт. Ключовий вимір - *Done або Not Done*: задача або виконана

відповідно до критеріїв якості (Definition of Done), або ні. Часткове виконання не зараховується.

4. Sprint Retrospective (п'ятниця 2-го тижня, 20 хв, після Review). Відповідь на три питання: «Що пройшло добре?», «Що можна покращити?», «Яка одна конкретна зміна у наступному спринті?». Ретроспектива є джерелом оновлень для стандартів ЗРУП і чек-листів (Додаток Г) - що замикає цикл Agile ↔ PDCA.

Definition of Done (DoD) - критерії завершеності задачі - є принциповим елементом Agile, що відрізняє ітеративний підхід від хаотичного «постійного поліпшення». Для салону краси DoD включає: задача виконана у строк; результат вимірний (конкретний KPI зрушився); клієнтський зворотній зв'язок врахований (якщо задача торкалась сервісу); зміна задокументована в CRM або чек-листі.

Формування та пріоритизація Product Backlog за методом MoSCoW. Product Backlog салону є живим документом, що поповнюється з чотирьох джерел: результатів ПСЕ-моніторингу (підрозділ 3.5); даних CRM (низький Retention, відгуки, відмови); ТОС-діагностики (нові обмеження, зміна Т/хв рейтингу); пропозицій команди на ретроспективі. Пріоритизація здійснюється за методом **MoSCoW** - класичним Agile-інструментом стратегічного упорядкування задач. MoSCoW-категоризація відіграє подвійну роль: операційну (допомагає сфокусувати спринт на критичних задачах) і стратегічну (корелює з векторами розвитку В1–В4 підрозділу 3.5, запобігаючи передчасному масштабуванню до досягнення стійкості ядра екосистеми).

Agile-метрики продуктивності: Velocity, Burndown та індекс адаптивності. На відміну від традиційного бюджетного контролю (план/факт раз на місяць), Agile передбачає неперервне вимірювання прогресу через набір специфічних метрик. Для Beauty-Agile визначено три ключові метрики управлінської продуктивності. **Sprint Velocity (V)** - кількість Story Points (умовних одиниць складності задач), реалізованих командою за спринт. Для

простоти реалізації у малому бізнесі Story Points замінюються на *години зусиль власника*, витрачені на управлінські задачі (планування, контроль, комунікація, аналіз). Цільова Velocity: ≤ 20 год/спринт (2,5 год/день) - що відповідає концепції «менеджер-підприємець», який не виключений з операційної роботи.

$$V = \Sigma(SP_виконано) / N_спринт \quad (3.13)$$

де SP_виконано - кількість завершених Story Points (годин зусиль);
N_спринт - номер поточного спринту для розрахунку ковзного середнього.

Burndown Chart - графік згоряння залишкових задач упродовж спринту. Вісь X - дні спринту (1–10 робочих днів), вісь Y - залишкові Story Points. Ідеальна лінія згоряння - рівномірний спад від загальної ємності спринту до нуля. Відхилення від ідеалу є сигналом перевантаження або недооцінки складності задач.

Індекс адаптивності (IA) - авторська метрика, що вимірює, яка частка задач Sprint Goal була змінена або додана вже в процесі спринту (реакція на зовнішні зміни):

$$IA = (N_змінено + N_додано) / N_заплановано \times 100\% \quad (3.14)$$

Норматив: IA = 10–30% - здорова адаптивність. IA < 10% - переплановано, низька гнучкість. IA > 40% - дестабілізація, надмірна невизначеність, потребує перегляду Sprint Goal або скорочення довжини спринту з 2 тижнів до 1.

Інтеграція Beauty-Agile з PDCA-циклом і ТОС-діагностикою: замкнена система управління. Три управлінські методології - Agile, PDCA (підрозділ 3.4) та ТОС (підрозділ 2.4) - не є альтернативними, а *взаємодоповнюючими на різних часових горизонтах*. Їх інтеграція утворює замкнену систему управління з трьома рівнями зворотного зв'язку (рис. 3.2).

Логіка інтеграції така: ТОС щокварталу оновлює пріоритети асортименту, які потрапляють до Product Backlog; спринти реалізують конкретні задачі з беклогу; PDCA раз на місяць узагальнює результати двох

спринтів і формує коригуючі рішення; ПСЕ підтверджує або спростовує вибір сценарію (C1–C4) та активує відповідний вектор розвитку (B1–B4).

Таблиця 3.14 - Інтеграційна матриця Beauty-Agile, PDCA та TOC за часовими горизонтами

Методологія	Часовий горизонт	Ключове питання	Вхідні дані	Вихідний результат
ТОС (Голдратт)	Щоквартально	«Де найвужче місце системи?»	Розклад майстрів, Т/хв рейтинг, Cycle Time	Оновлений пріоритетний асортиментний мікс → у Product Backlog
Agile Sprint	Щодвопитижнево	«Що реалізуємо зараз?»	Product Backlog (MoSCoW), KPI факт, ПСЕ	Sprint Goal + Done задачі + оновлені стандарти ЗРУП
PDCA (Демінг)	Щомісяця	«Що змінилося й чому?»	Sprint Reviews × 2 + KPI-дашборд (Додаток Д)	Коригуючі рішення + оновлення стандартів + нові Sprint Goals
ПСЕ-моніторинг	Щомісяця	«Який стан екосистеми?»	F + S + D + E субіндекси (табл. 3.11)	Сценарний режим (C1–C4) + вектор розвитку (B1–B4)
MoSCoW-перегляд	Щоквартально	«Що є критичним зараз?»	ПСЕ + PDCA-підсумок кварталу + SWOT-актуалізація	Оновлений Product Backlog + нові Must have

Джерело: розроблено автором.

Agile як інструмент антикризової стійкості в умовах воєнного стану.

Воєнний стан і пов'язана з ним непередбачуваність - відключення електроенергії, зміна режиму роботи, хвилі міграції - є екстремальним стрес-тестом для будь-якої системи планування. Agile демонструє особливу ефективність саме в таких умовах: ітеративний підхід дозволяє перепланувати діяльність підприємства за 2–5 робочих днів, тоді як перегляд річного Waterfall-плану займає 2–4 тижні і часто виконується формально. Конкретні

антикризові Agile-механізми для проєктованого салону систематизовані у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 - Порівняльна ефективність Agile-реакцій проти традиційних при кризових ситуаціях

Кризова ситуація	Традиційна реакція	Agile-реакція (Beauty-Agile)	Часова перевага
Тривале відключення електроенергії (> 4 год/день)	Очікування нормалізації; втрата частини записів	Екстрений Sprint Goal: перенести 30% записів на ранкові/денні вікна; активувати генератор; CRM переведена у хмару	2 дні vs 2–3 тижні
Різке падіння клієнтопоток у (–30% за тиждень)	Перегляд річного бюджету (бюрократичний)	Новий Sprint Goal наступного дня: антикризовий пакет послуг за зниженою ціною; адресна розсилка в Telegram; тимчасова акція для relocated-клієнтів	1–2 дні
Відхід ключового майстра	HR-процедура + пошук кандидата за стандартним планом	Спринт «Кризове кадрове покриття»: перерозподіл розкладу; публікація вакансії + DM в Instagram; контракт із фрілансером на перехідний період	3–5 днів
Підвищення орендної ставки (+20%)	Включення до річного бюджету наступного кварталу	Sprint Goal: переговори з орендодавцем (зустріч у цьому спринті); паралельний моніторинг альтернативних локацій; переоцінка FC в ПСЕ	1 спринт (2 тижні)
Введення нового конкурента поряд	SWOT-аналіз на наступному стратегічному плануванні	Sprint Goal поточного спринту: моніторинг конкурента (прайс, відгуки, Google Maps); адаптація 1–2 позицій у цінovій пропозиції; посилення реферальної програми	2 тижні vs 1–3 місяці

Джерело: розроблено автором.

Вимірна перевага Beauty-Agile у кризових сценаріях зумовлена трьома структурними чинниками: по-перше, *коротким горизонтом планування* (2 тижні), що унеможлиблює застарівання плану; по-друге, *децентралізованим прийняттям рішень* (адміністратор вирішує тактичні питання самостійно, не чекаючи власника); по-третє, *постійним моніторингом KPI* через Daily Stand-Up - проблема виявляється у день виникнення, а не за результатами місячного звіту.

Фінансово-економічна оцінка ефекту від впровадження Beauty-Agile.

Впровадження Agile-підходу не є безкоштовним: воно потребує часових інвестицій власника та адміністратора на участь у церемоніях, ведення беклогу і підготовку Sprint Goal. Розрахунок інвестиції та очікуваного ефекту наведено нижче.

Витрати часу на Beauty-Agile на місяць (2 спринти):

Daily Stand-Up: $10 \text{ хв} \times 20 \text{ робочих днів} = 200 \text{ хв} \approx 3,3 \text{ год};$

Sprint Planning $\times 2$: $45 \text{ хв} \times 2 = 1,5 \text{ год};$

Sprint Review $\times 2$: $30 \text{ хв} \times 2 = 1,0 \text{ год};$

Sprint Retrospective $\times 2$: $20 \text{ хв} \times 2 = 0,7 \text{ год};$

Monthly PDCA + ПСЕ-звіт: 1,5 год.

Разом: $\approx 8 \text{ год/місяць}$ (власник) + 4 год/місяць (адміністратор). При вартості часу власника 200 грн/год і адміністратора 80 грн/год:

$$\text{Витрати_Agile} = 8 \times 200 + 4 \times 80 = 1\,600 + 320 = 1\,920 \text{ грн/місяць} \quad (3.15)$$

Оцінка приросту чистого доходу від Beauty-Agile базується на трьох підтверджених ефектах (дані Sprint Retrospective аналогічних МСБ, [33] [34]):

- Прискорення реакції на зміни зменшує втрати від «застарілого плану» на $\approx 3\text{--}5\%$ виручки;
- Підвищення Retention Rate на 3–5 пп через системний follow-up дає $+LTV \times 1\,632 \text{ грн/клієнт/рік}$ (формула 3.11);
- Оптимізація асортиментного міксу за ТОС підвищує $T/\text{хв}$

портфелю на 5–8%, що при виручці 4 387 500 грн/рік (рік 2) дає додатковий Throughput $\approx$ 219 000–351 000 грн/рік.

Таблиця 3.16 - Фінансово-економічна оцінка ефекту від впровадження Beauty-Agile (рік 2)

Джерело ефекту	Оцінка ефекту/рік	Витрати/рік	ROI Agile
Зниження втрат від реактивного управління (–4% виручки рік 2)	+175 500 грн	23 040 грн	762%
Приріст Retention Rate +4 пп $\times$ 180 клієнтів $\times$ 1 632 грн	+293 760 грн	(включено вище)	-
Оптимізація Т/хв міксу (+6% Throughput)	+263 250 грн	(включено вище)	-
РАЗОМ (консервативна оцінка, без подвійного рахунку)	+350 000–450 000 грн/рік	23 040 грн/рік	> 1 500%

Джерело: розроблено автором.

ROI Beauty-Agile перевищує 1 500% навіть за консервативним сценарієм. Це пояснюється тим, що *вартість впровадження Agile у малому бізнесі є мізерно малою* порівняно з ціною реактивного управління - прийняттям запізнілих рішень, втраченими клієнтами, неоптимальним асортиментом і резервами, накопиченими «на всяк випадок» замість інвестованих у ріст.

Таким чином, Beauty-Agile - адаптований ітеративний підхід для мікропідприємства сфери краси - завершує формування повноцінної інтегрованої системи управління: від стратегічного бізнес-плану (3.1–3.3) через процесну стандартизацію (3.4), екосистемну стійкість (3.5) до операційної адаптивності (3.6). Ключові результати підрозділу:

- Beauty-Agile перевершує Waterfall за швидкістю реакції на зміни у 5–15 разів (2–5 днів проти 2–4 тижнів);
- двотижневий спринт із чотирма церемоніями (Planning, Stand-Up, Review, Retrospective) забезпечує безперервний зворотний зв'язок на всіх

рівнях управління;

- MoSCoW-пріоритизація Product Backlog узгоджує операційні задачі зі стратегічними векторами B1–B4 і запобігає передчасному масштабуванню;
- інтеграція Agile × PDCA × TOC × ПСЕ утворює замкнену чотирирівневу систему зворотного зв'язку з часовими горизонтами від 1 дня до 1 кварталу;
- розрахунковий ROI впровадження Beauty-Agile перевищує 1 500%, а сукупний приріст чистого доходу становить **+350 000–450 000 грн/рік** починаючи з другого року операційної діяльності.

Висновки до розділу 3

1. Визначено оптимальну організаційно-правову форму - ФОП третьої групи ЄП (5% від обороту). Розроблено маркетингову стратегію з річним бюджетом 138 000 грн і операційний план зі стартовими інвестиціями 661 000 грн.

2. Фінансовий план підтвердив принципову спроможність проекту: беззбитковість на 7-му місяці, позитивний чистий прибуток з 2-го року (286 192 грн), рентабельність 11,8% у 3-му році.

3. Оцінка ризиків виявила один критичний ризик (ескалація бойових дій, ІПР = 15) та п'ять суттєвих ризиків. Показники інвестиційної ефективності: NPV = +269 932 грн, IRR = 31%, DPP = 28–30 міс.

4. Розроблена процесна модель (TOC + стандарти ЗРУП + PDCA) трансформує бізнес-план з одноразового документа на живу управлінську систему. Оцінний додатковий ефект від стандартизації - 120 000–180 000 грн/рік, починаючи з 2-го року.

РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ САЛОНУ КРАСИ

Оцінка ефективності та інвестиційної привабливості бізнес-плану є завершальним і водночас найбільш відповідальним етапом підприємницького обґрунтування. Якщо попередні розділи роботи визначали логіку проєкту, його ринкове середовище, операційну модель і фінансову структуру, то цей розділ покликаний дати відповідь на ключове запитання: чи є проєкт економічно доцільним, чи здатен він забезпечити повернення вкладених коштів і генерувати прибуток для власника? Відповідь на це запитання формується через послідовний розрахунок інвестиційних витрат, прогнозних фінансових результатів, показників рентабельності та інтегральних критеріїв інвестиційної ефективності, доповнений аналізом ризиків і зведеною порівняльною оцінкою.

На першому етапі визначимо загальний обсяг стартових інвестицій, необхідних для відкриття та запуску салону краси в м. Одеса. Структура інвестиційних витрат охоплює капітальні вкладення в матеріально-технічне оснащення та первісний оборотний капітал. Капітальні витрати включають: ремонт та дизайн-проєкт приміщення - 150 000 грн; перукарський зал (3 крісла, дзеркала, мийки, тумби) - 100 000 грн; нейл-зона (манікюрні столи, лампи, витяжки, педикюрні крісла) - 39 500 грн; косметологічний кабінет (кушетка, апарати, зволожувачі, стерилізатори) - 48 000 грн; зона очікування (диван, пуфи, журнальний столик, вішалки) - 37 000 грн; IT-інфраструктура та резервне живлення (комп'ютер, CRM, термінал, генератор/ДБЖ) - 64 500 грн. Разом капітальних витрат: 439 000 грн.

Первісні оборотні кошти включають запас витратних матеріалів на перший місяць роботи (фарби, засоби для укладання, засоби для манікюру, косметологічні препарати, одноразові матеріали) - 45 000 грн, а також

резервний фонд на покриття операційних витрат у перший місяць (до досягнення операційної беззбитковості) - 177 000 грн. Разом оборотних коштів: 222 000 грн.

Таблиця 4.1 - Зведений кошторис інвестиційних витрат проєктованого салону краси

Стаття інвестиційних витрат	Сума, грн	Частка, %
Ремонт та дизайн приміщення	150 000	22,7
Обладнання перукарського залу	100 000	15,1
Обладнання косметологічного кабінету	48 000	7,3
Обладнання нейл-зони	39 500	6,0
Зона очікування	37 000	5,6
ІТ та резервне живлення	64 500	9,8
Первісні матеріали	45 000	6,8
Резервний фонд (операційний буфер)	177 000	26,7
Загальна сума інвестицій	661 000	100,0

Джерело: розраховано автором.

Структура фінансування інвестицій: власні кошти засновника - 400 000 грн (60,5%); банківський кредит - 200 000 грн (30,3%); кошти програм підтримки МСБ (гранти, мікрокредити) - 61 000 грн (9,2%). Переважання частки власного капіталу (понад 60%) є позитивним сигналом для кредиторів та знижує боргове навантаження на початковому етапі. Щомісячний ануїтетний платіж за кредитом на 36 місяців при ставці 21% річних (1,75% на місяць):

$$PMT = 200\,000 \times 0,0175 \times (1,0175)^{36} / [(1,0175)^{36} - 1] \approx 7\,520 \text{ грн/міс. (4.1)}$$

Прогноз виручки побудований на основі нормативу завантаженості робочого часу майстрів (у відсотках від максимальної пропускної здатності) та середнього чека. Максимальна теоретична пропускна здатність закладу: 4

майстри $\times$ 8 клієнтів $\times$ 26 робочих днів = 832 клієнти/міс. З урахуванням реалістичної динаміки набору клієнтської бази розроблено три горизонти прогнозу.

Таблиця 4.2 - Прогноз обсягів реалізації та виручки салону краси за трирічним горизонтом

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Середній коефіцієнт завантаженості, %	54	75	80
Кількість клієнтів на місяць, осіб	~449	~624	~666
Середній чек, грн	680	750	820
Виручка від послуг, грн	2 877 328	4 218 750	5 166 000
Виручка від роздрібу (аксесуари, косметика), грн	86 320	168 750	258 300
Разом доходи, грн	2 963 648	4 387 500	5 424 300

Джерело: розраховано автором. [1] [2]

Зростання середнього чека на 10% щорічно відображає як інфляційну складову, так і планове розширення асортименту преміум-процедур у міру зростання репутаційного капіталу закладу. Частка доходів від роздрібного продажу супутньої косметики зростає з 2,9% у першому до 4,8% у третьому році - що відповідає тенденції диверсифікації джерел доходу в успішних салонах краси. Поточні витрати розподілено на змінні (прямо пропорційні обсягу виручки) та постійні (не залежать від завантаженості в короткостроковому горизонті). Змінні витрати включають: відрядну оплату праці майстрів (38–40% від виробітку), витратні матеріали (~8% виручки), відрахування ЄСВ від оплати праці. Їх загальна частка у виручці становить ~49,8%. Постійні витрати на перший рік: оренда приміщення - 540 000 грн; оклади адміністраторів та прибиральника - 396 000 грн; ЄСВ з окладів - 87 120 грн; маркетинговий бюджет - 138 000 грн; комунальні послуги - 96 000 грн; обслуговування кредиту - 90 240 грн ($12 \times 7\,520$); витрати на програмне забезпечення та зв'язок - 36 000 грн; інші адміністративні витрати - 52 560 грн.

Разом постійних витрат: 1 435 920 грн/рік.

На підставі зведення прогнозованих доходів і витрат складено трирічний прогноз фінансових результатів.

Таблиця 4.3 - Прогнозний звіт про фінансові результати проєктованого салону краси

Показник	Рік 1, грн	Рік 2, грн	Рік 3, грн
Разом доходи	2 963 648	4 387 500	5 424 300
Змінні витрати	1 474 752	2 105 625	2 550 960
Постійні витрати	1 435 920	1 651 308	1 849 465
Амортизація обладнання	102 000	102 000	102 000
Операційний прибуток (ЕВІТ)	-49 024	528 567	921 875
Відсотки за кредитом	35 000	23 000	11 000
Єдиний податок (5% від доходу, ФОП 3 група)	148 182	219 375	271 215
Чистий прибуток / (збиток)	-232 206	286 192	639 660
Рентабельність продажів, %	-7,8	6,5	11,8

Джерело: розраховано автором. [1] [2]

Від'ємний фінансовий результат першого року є прогнозованим і типовим для підприємств сфери послуг, що відкриваються з нуля: постійні витрати в першому році несе повний рік, тоді як клієнтська база формується поступово. Перехід до прибутковості відбувається у другому році, коли завантаженість досягає 75%, що є реалістичним прогнозом за умови активної маркетингової підтримки запуску. Точка беззбитковості (ТБ) розрахована за формулою маржинального аналізу:

$$КМД = 1 - VC / TR = 1 - 1\,474\,752 / 2\,963\,648 = 0,502. \quad (4.2)$$

$$Q_{\min} = FC / КМД = 1\,572\,920 / 0,502 \approx 3\,132\,510 \text{ грн/рік} \approx 261\,043 \text{ грн/міс.} \quad (4.3)$$

При середньому чеку 680 грн це відповідає ~384 клієнтам/місяць, або завантаженості ~46% від максимуму. За графіком нарощування клієнтської бази цей рівень досягається орієнтовно на **7-му місяці** роботи - прийнятний результат для нового закладу. Запас фінансової міцності у другому році:

$$ЗФМ = (4\,387\,500 - 3\,132\,510) / 4\,387\,500 \times 100\% \approx 28,6\%. \quad (4.4)$$

Значення ЗФМ 28,6% відповідає задовільному рівню фінансової стійкості для МСБ і свідчить про те, що навіть за умови зниження виручки майже на третину підприємство зберігає беззбиткову роботу.

Показники інвестиційної ефективності розраховані на п'ятирічному горизонті планування при ставці дисконтування $r = 25\%$ (з урахуванням ризику воєнного стану та альтернативної дохідності капіталу). Прогнозовані чисті грошові потоки ($FCF = \text{чистий прибуток} + \text{амортизація}$):

Таблиця 4.4 - Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту

Рік	FCF, грн	Коефіцієнт дисконтування ($r=25\%$)	Дисконтований FCF, грн
0 (інвестиції)	-661 000	1,000	-661 000
1	-130 206	0,800	-104 165
2	388 192	0,640	248 443
3	741 660	0,512	379 730
4	850 000	0,410	348 500
5	950 000	0,328	311 600
Разом NPV			+522 108

Джерело: розраховано автором.

$$NPV = +522\,108 \text{ грн} > 0 \rightarrow \text{проєкт економічно доцільний.} \quad (4.5)$$

Для визначення IRR застосовано метод лінійної інтерполяції між значеннями NPV при $r_1 = 25\%$ ($NPV > 0$) та $r_2 = 40\%$ ($NPV < 0$):

$$IRR \approx 25\% + (522\,108 / (522\,108 + 48\,200)) \times 15\% \approx \mathbf{38,7\%}. \quad (4.6)$$

$IRR \approx 38,7\% > r = 25\% \rightarrow$ проєкт ефективний, запас над вартістю капіталу - 13,7 в.п.

Дисконтований строк окупності (DPP) - момент, коли кумулятивний дисконтований FCF стає невід'ємним:

$DPP \approx \mathbf{28\text{--}30}$ місяців (між 2-м і 3-м роками) $\rightarrow$ прийнятний для МСБ сфери послуг. (4.7)

Рентабельність інвестицій у третьому році:

$$ROI = 639\,660 / 661\,000 \times 100\% \approx \mathbf{96,8\%}. \quad (4.8)$$

Індекс прибутковості:

$$PI = (661\,000 + 522\,108) / 661\,000 \approx \mathbf{1,79} > 1 \rightarrow \text{проєкт ефективний}. \quad (4.9)$$

Результати розрахунків узагальнено у порівняльній таблиці ключових показників.

Таблиця 4.5 - Зведена оцінка ефективності та інвестиційної привабливості бізнес-плану салону краси

Показник	Розрахункове значення	Нормативне значення	Висновок
Чиста приведена вартість (NPV)	+522 108 грн	> 0	✓ Проєкт доцільний
Внутрішня норма дохідності (IRR)	38,7%	$> r = 25\%$	✓ Ефективний
Дисконтований строк окупності (DPP)	28–30 міс.	< 60 міс.	✓ Прийнятний
Рентабельність інвестицій (ROI, рік 3)	96,8%	> 0	✓ Висока
Індекс прибутковості (PI)	1,79	> 1	✓ Ефективний
Запас фінансової	28,6%	$\geq 20\%$	✓ Задовільний

Показник	Розрахункове значення	Нормативне значення	Висновок
міцності (рік 2)			
Точка беззбитковості	7-й міс.	< 12 міс.	✓ Прийнятна
Рентабельність продажів (рік 3)	11,8%	> 10%	✓ Достатня

Джерело: розраховано автором.

Усі без винятку ключові показники перевищують встановлені нормативні значення. Особливо показовим є значення IRR (38,7%), що перевищує ставку дисконтування майже в 1,55 рази - це свідчить про суттєвий запас рентабельності навіть за умов погіршення ринкової кон'юнктури. Для перевірки стійкості прогнозу розроблено три сценарії: базовий (відповідає фінансовому плану), оптимістичний та песимістичний. Ключові параметри сценаріїв наведено у табл. 4.6.

Таблиця 4.6 - Сценарний аналіз ефективності бізнес-плану

Параметр	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Завантаженість у рік 2, %	50	75	85
Середній чек у рік 2, грн	620	750	870
Виручка рік 2, грн	~2 915 000	4 387 500	~5 610 000
Чистий прибуток рік 2, грн	~-85 000	286 192	~620 000
NPV (5 років), грн	-120 000	+522 108	+980 000
DPP, міс.	>48	28-30	~20
Висновок	Потребує резерву	✓ Доцільний	✓ Високоєфективний

Джерело: розраховано автором. [2] [10]

Навіть у песимістичному сценарії (завантаженість лише 50%, середній чек 620 грн) проєкт залишається операційно стійким за наявності резервного

фонду на 2–3 місяці покриття постійних витрат (~240 000–360 000 грн), що вже включено до структури стартових інвестицій. Негативне NPV у песимістичному сценарії свідчить не про збитковість поточної діяльності, а про недостатню дохідність для покриття інвестиційних витрат у 5-річному горизонті - однак розширення горизонту до 7 років повертає цей сценарій у позитивну зону.

Висновки до розділу 4

1. Комплексна оцінка ефективності та інвестиційної привабливості підтвердила економічну доцільність реалізації бізнес-плану салону краси в м. Одеса. Загальний обсяг стартових інвестицій становить 661 000 грн, з яких 60,5% покривається власними коштами засновника.

2. Фінансова модель демонструє типову для стартапів сфери послуг динаміку: операційний збиток у першому році (–232 206 грн) внаслідок поступового набору клієнтської бази, перехід до прибутковості у другому році (+286 192 грн) та стійке зростання у третьому (+639 660 грн). Точка беззбитковості досягається орієнтовно на 7-му місяці роботи при завантаженості ~46%.

3. Усі ключові показники інвестиційної ефективності перевищують граничні значення: NPV = +522 108 грн, IRR = 38,7% (при $r = 25\%$), DPP = 28–30 місяців, PI = 1,79, ROI (рік 3) = 96,8%. Запас фінансової міцності у другому році становить 28,6%, що підтверджує стійкість підприємства до несприятливих змін попиту.

4. Сценарний аналіз засвідчив, що навіть у песимістичному варіанті (завантаженість 50%, середній чек 620 грн) підприємство зберігає операційну стійкість за наявності сформованого резервного фонду. Базовий сценарій є реалістичним і досяжним за умови активної реалізації розробленої маркетингової стратегії.

5. Оцінка ризиків проєкту засвідчила, що жоден із ідентифікованих

факторів не є некерованим. Єдиний критичний ризик - ескалація бойових дій (ІПР = 15) - пом'якшується сформованим резервним фондом у розмірі 2–3 місячних постійних витрат (~240 000–360 000 грн) та наявністю резервного електроживлення.

6. Отримані результати підтверджують, що розроблений бізнес-план є повноцінним інструментом підприємницького обґрунтування, придатним для практичного використання при залученні стартового фінансування та відкритті салону краси в м. Одеса. Сукупність проведених досліджень формує цілісну доказову базу інвестиційної привабливості проєкту і може слугувати методичним зразком бізнес-планування для підприємств сфери послуг малого бізнесу в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА ПРАЦІ

Відповідно до Конституції України та Закону України «Про охорону праці», державна політика в галузі охорони праці спрямована на створення безпечних і здорових умов праці. Для підприємств сфери краси питання охорони праці мають особливе значення з огляду на специфіку виробничого процесу - використання хімічних засобів, підвищена вологість, тривале статичне навантаження на персонал. На підприємстві сфери beauty-послуг на персонал можуть діяти такі потенційно небезпечні та шкідливі виробничі фактори відповідно до НПАОП 52.0-1.01-96:

- фізичні: підвищений або знижений рівень температури та вологості повітря робочої зони (оптимальна температура 22–24°C у холодну пору, 23–25°C у теплу; відносна вологість 40–60% за ДСН 3.3.6.042-99); недостатня освітленість робочої зони (норма $E \geq 300\text{--}500$ лк згідно ДБН В.2.5-28-2006); підвищена напруга в електричному ланцюгу при використанні фенів, прасок, косметологічних апаратів (220 В); підвищений рівень шуму від фенів (не більше 65 дБА за ДСН 3.3.6.037-99);

- хімічні: вплив парів аміаку при роботі з фарбами для волосся ($\text{ГДК} \leq 20 \text{ мг/м}^3$); вплив парів лаків і розчинників при манікюрних процедурах; алергенні

речовини у складі косметики;

- біологічні: ризик інфікування через контакт з біологічними рідинами при манікюрно-педикюрних процедурах; патогенні мікроорганізми при порушенні норм стерилізації;

- психофізіологічні: фізичні перевантаження статичного характеру (тривале стояння); нервово-психічні перевантаження від інтенсивного спілкування з клієнтами.

Організація робочих місць здійснюється відповідно до ДСанПіН 2.2.2.028-99 і ГОСТ 12.2.032-78. Загальна площа приміщення - 90 м². Нормативна площа на 1 робоче місце перукаря - 4,5 м² (ДСанПіН). Перукарські крісла розташовані з відстанню між центрами не менше 1,8 м. Манікюрні столи оснащені індивідуальною витяжною вентиляцією. Косметологічний кабінет є ізольованим приміщенням 12 м². Нормований мікроклімат забезпечується загальною припливно-витяжною вентиляцією (кратність $\geq$ 3-кратного повітрообміну на годину), місцевою витяжкою над манікюрними столами, кондиціонуванням у теплу пору та регулярним вологим прибиранням і дезінфекцією. [20]. Застосовуються світлодіодні світильники 4000 К із нейтрально-білим спектром. Нормована освітленість перукарських місць - 500 лк; косметологічного кабінету - 500 лк (загальне) + 1000–1500 лк (місцеве). Навколо дзеркал - додаткові LED-смуги бокового рівного освітлення. Захист від хімічного впливу: обов'язкові нітрилові рукавички при роботі з фарбами; засоби захисту органів дихання при приготуванні суміші; зберігання хімічних засобів у закритих шафах у вентильованому підсобному приміщенні; аптечка першої допомоги. Приміщення відноситься до класу підвищеної небезпеки ураження електричним струмом (ДНАОП 0.00-1.32.01). Заходи: заземлення обладнання; пристрої захисного відключення (ПЗВ) в зонах вологості; щорічний інструктаж персоналу. Категорія пожежонебезпеки приміщення - В (НАПБ Б.03.002-2007), клас пожеж А і Е. Забезпечення: автоматична пожежна сигналізація з димовими датчиками; два порошкових вогнегасника ОП-6; металеві шафи для зберігання лаків і спреїв; план евакуації з тренуванням 2

рази на рік.

Таблиця 5.1 - Зведена характеристика шкідливих факторів і захисних заходів на проєктованому підприємстві

Фактор	Нормативне значення	НД	Контрольне значення	Захисний захід
Температура повітря	22–24°C (холодна)/23–25°C (тепла пора)	ДСН 3.3.6.042-99	Щоденно термометром	Опалення, кондиціювання
Освітленість	$E \geq 500$ лк (перукарня)	ДБН В.2.5-28-2006	Люксметр, 1/квартал	LED світильники, очищення
Рівень шуму	≤ 60 дБА	ДСН 3.3.6.037-99	Шумомір, 1/рік	Фени ≤ 65 дБА, облицювання
ГДК аміаку	≤ 20 мг/м ³	ГОСТ 12.1.005-88	Газоаналізатор	Вентиляція, рукавички
Пожежна безпека	Категорія В	НАПБ Б.03.002-2007	Щоквартальний огляд	АПС, ОП-6, план евакуації

Джерело: складено автором. [21]

Висновки до 5 розділу

1. У 5 розділі здійснено комплексну оцінку умов охорони праці на проєктованому підприємстві сфери beauty-послуг з урахуванням вимог чинного законодавства України та галузевих нормативних актів. Аналіз потенційно небезпечних і шкідливих виробничих факторів засвідчив, що специфіка салону краси зумовлює одночасну дію чотирьох груп факторів: фізичних (відхилення температурно-вологісного режиму, підвищений рівень шуму від фенів та апаратів), хімічних (пари аміаку при фарбуванні волосся, леткі компоненти лаків і розчинників при манікюрних процедурах, алергенні барвники), біологічних (ризик інфікування при манікюрно-педикюрних процедурах за умови порушення норм дезінфекції) та психофізіологічних.

2. Організація робочих місць відповідає вимогам ДСанПіН 2.2.2.028-99 і ГОСТ 12.2.032-78: загальна площа приміщення 90 м² забезпечує нормативну площу не менше 6 м² на одного працюючого. Нормований мікроклімат підтримується загальною припливно-витяжною вентиляцією з кратністю не менше 3-кратного повітрообміну на годину та місцевою витяжкою над кожним

робочим місцем, що є особливо критичним в нейл-зоні та косметологічному кабінеті.

3. Електробезпека забезпечується відповідно до вимог ДНАОП 0.00-1.32.01: приміщення відноситься до класу підвищеної небезпеки ураження електричним струмом, тому передбачено заземлення всього обладнання, встановлення пристроїв захисного відключення (ПЗВ) та регулярне технічне обслуговування електромережі. Таким чином, реалізація передбачених організаційно-технічних заходів дозволяє звести до мінімуму вплив шкідливих і небезпечних виробничих факторів на персонал салону краси, забезпечити відповідність умов праці чинним нормативним вимогам та сформувати безпечне виробниче середовище як для працівників, так і для клієнтів підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі комплексного дослідження теоретичних засад і практичних аспектів бізнес-планування та розроблення бізнес-плану салону краси в м. Одеса сформульовано такі висновки та пропозиції.

1. Узагальнення наукових підходів до визначення бізнес-плану дозволило запропонувати авторське інтегроване визначення: бізнес-план - це науково обґрунтований письмовий документ, що системно описує цілі, ресурси, ринкове середовище та очікувані фінансові результати підприємницького проекту, слугуючи водночас інструментом внутрішнього управління і зовнішньої комунікації. Визначено п'ять ключових функцій бізнес-плану: стратегічну, планово-управлінську, фінансово-аналітичну, комунікаційну і контрольну.

2. Виявлено специфічні характеристики beauty-індустрії як об'єкта підприємницького планування - нематеріальність послуги, висока кадрова залежність, чутливість до локації та сезонність попиту - та визначено їх вплив на зміст і структуру бізнес-плану.

3. Кон'юнктурний аналіз ринку beauty-послуг м. Одеси засвідчив, що ринок перебуває у фазі відновлення після кризи 2022 р. В місті функціонує 800–1200 закладів; домінуючим є середній ціновий сегмент. Конкурентний аналіз підтвердив, що провідними силами є внутрішньогалузева конкуренція і ринкова сила споживачів.

4. Діагностика вузьких місць системи надання послуг на основі ТОС Голдратта виявила чотири первинних типи обмежень. Розрахунок показника Т/хвилину ідентифікував пріоритетний асортиментний мікс (ламінування вій - 8,83 грн/хв; чоловіча стрижка - 8,50 грн/хв), що дозволяє максимізувати пропускну здатність системи без додаткових інвестицій.

5. Розроблено повноцінний бізнес-план салону краси. Обрано організаційно-правову форму - ФОП третьої групи ЄП (5% від обороту).

Стартові інвестиції - 661 000 грн. Маркетинговий бюджет - 138 000 грн/рік з акцентом на SMM і таргетовану рекламу.

6. Фінансовий план підтвердив економічну доцільність проєкту: беззбитковість - на 7-му місяці (384 клієнти/місяць); чистий прибуток у 2-му році - 286 192 грн; у 3-му - 639 660 грн; рентабельність продажів - 11,8% (рік 3).

7. Показники інвестиційної ефективності на 5-річному горизонті ($r = 25\%$): $NPV = +269\,932$ грн > 0 ; $IRR = 31\% > r$; $DPP = 28\text{--}30$ місяців; $ROI = 96,8\%$ (рік 3). Навіть у песимістичному сценарії проєкт зберігає операційну стійкість.

8. Розроблена процесна модель управління (ТОС + стандарти ЗРУП + PDCA) забезпечує трансформацію бізнес-плану з одноразового аналітичного документа на живу управлінську систему. Оцінний додатковий ефект - 120 000–180 000 грн/рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпов В.А., Горбаченко С.А. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
2. Варналій З.С. та ін. Основи підприємництва : навч. посібник. Київ : Знання-Прес, 2020. 350 с.
3. Вігуржинська С.Ю., Басюркіна Н.Й., Свистун Т.В. Економіка підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНАХТ, 2018. 116 с.
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.03.2026).
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.03.2026).
6. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 15.03.2026).
7. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : Каравела, 2021. 352 с.
8. Звіт про стан ринку beauty-послуг України 2023–2024. Аналітична агенція Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/> (дата звернення: 20.02.2026).
9. Голдратт Е., Кокс Дж. Ціль: процес безперервного вдосконалення / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 384 с.
10. Коваленко О.М. Управління ризиками в підприємстві : монографія. Харків : ХНЕУ, 2022. 210 с.
11. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Вільямс, 2020. 752 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2019. 800 с.

13. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ : Каравела, 2022. 280 с.
14. Ринок beauty-послуг України: огляд сегментів та форматів. Platforma. URL: <https://platforma.ua/> (дата звернення: 01.03.2026).
15. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навч. посібник. 2-е вид. Київ : ЦУЛ, 2020. 488 с.
16. Савчук В.П. Фінансовий менеджмент підприємств: практичні питання. Київ : Максимум, 2021. 600 с.
17. ДСанПіН 2.2.2.028-99 Державні санітарні правила і норми для перукарень. Офіційний вісник України. 1999.
18. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високих результатів / пер. з англ. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 720 с.
19. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 15.03.2026).
20. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 15.03.2026).
21. Осіпов П.В. Маркетинг : підручник. Одеса : ОНАХТ, 2020. 320 с.
22. Тіщенко О.М., Кизим М.О. Управління потенціалом підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2021. 256 с.
23. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств сфери послуг за 2023–2024 рр. URL: <http://www.stat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
24. Сизоненко В.О. Підприємництво : підручник. Київ : Вікар, 2019. 438 с.
25. Завгородня О.О. Фінансова діагностика : навч. посібник. Дніпро : ДДФА, 2020. 236 с.
26. Гриньова В.М. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : ІНЖЕК, 2021. 400 с.
27. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підручник / за ред. С.Ф.

Покропивного. Київ : КНЕУ, 2019. 528 с.

28. Блонська В.І., Кривешко О.В. Бізнес-планування : навч. посібник. Львів : ЛТЕУ, 2020. 230 с.

29. Мних Є.В. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 536 с.

30. Скалюк Р.В. Операційна ефективність підприємства: теорія та практика. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 176 с.

31. Тельна В.В. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2021. 310 с.

32. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 620 с.

33. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Донецьк : ДонНУЕТ, 2020. 596 с.

34. Арєф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства : монографія. Київ : КНТЕУ, 2021. 295 с.

35. Цілі сталого розвитку (ЦСР). Державна служба статистики України. URL: <http://www.stat.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2026).

36. Показники діяльності суб'єктів господарювання з розподілом за їх розмірами. Головне управління статистики в Одеській області. URL: <https://www.od.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).

37. Харченко В.А. Основи малого підприємництва. Харків : ХНЕУ, 2021. 210 с.

38. Шаповалова Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Економіка та управління. 2022. № 3. С. 45–53.

39. Клименко С.М., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 520 с.

40. Кривенко Л.В. Регіональний ринок споживчих послуг: стан та перспективи. Суми : ДВНЗ УАБС НБУ, 2021. 190 с.

41. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра студентами спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Укл. Н.Й.

Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2024. 20 с.

42. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи - економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проекту студентів напряму підготовки 076 «Підприємництво та торгівля» / Укл. Н.Й. Басюркіна, В.А. Шалений. Одеса : ОНТУ, 2023. 38 с.

43. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». Одеса : ОНТУ, 2023. 27 с.

44. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

45. Підприємництво та торгівля у розвитку інноваційно-інвестиційної моделі економіки України ХХІ сторіччя : монографія / [Н. Й. Басюркіна, Я.Г. Верхівкер, А. В. Гріщенко та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. Н.Й. Басюркіної ; Одеський національний технологічний університет. Івано-Франківськ : Супрун В.П., 2025. 323 с.

46. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення / [Басюркіна Н.Й. та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й. ; Одеський нац. технологічний ун-т. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.

47. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін. ; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.

48. Привабливість харчового бізнесу в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін. ; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2017. 192 с.

49. Товарознавство споживчих товарів. Пакування. Митне оформлення : навч. посібник у 2 частинах / Я.Г. Верхівкер та інші. Херсон : Олді+, 2022. 324 с.
URL: <https://elc.library.onaft.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONANT.1836835> (дата звернення: 05.04.2026).

50. Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник / під ред. д.е.н., проф.

Осіпова П.В. Одеса : Друк, 2010. 262 с.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут

Економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра Бізнесу і торгівлі

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»

ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

на тему: «Бізнес-планування створення підприємства з надання послуг (на
прикладі салону краси в м. Одеса)»

Здобувачка

_____ Пігур Вікторія Олегівна
(Підпис) (ПІБ)

Керівник:

_____ ст. викл. PhD Ласкавєв О.М.
_____, к.е.н., доц. Спаський І.Д.
(Підпис) (посада, вч. звання, ПІБ)

Одеса - 2026 р.

Одеський національний технологічний університет
Кафедра Бізнесу і торгівлі | Спеціальність 076

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З НАДАННЯ ПОСЛУГ (на прикладі салону краси в м. Одеса)

Здобувачка: Пігур Вікторія Олегівна, IV курс, гр. ТТП-44, СВО «Бакалавр»

Керівник: PhD, ст. викладач, Ласкавєв О.М.

к.е.н., доц. Спаський І.Д.

Мета, об'єкт, предмет і завдання дослідження

Мета	Об'єкт	Предмет
Розробити науково обґрунтований бізнес-план салону краси в м. Одеса на основі комплексного аналізу ринку та оцінки економічної ефективності	Процес бізнес-планування при створенні підприємства у сфері послуг (ФОП «Салон краси», Приморський р-н, м. Одеса)	Організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі розробки та обґрунтування бізнес-плану салону краси

Завдання дослідження:

- Розкрити сутність і структуру бізнес-плану підприємства сфери послуг
- Провести кон'юнктурний аналіз ринку beauty-послуг м. Одеси та ТОС-діагностику системи
- Розробити організаційний, маркетинговий, фінансовий плани салону краси
- Оцінити ризики та інвестиційну ефективність (NPV, IRR, DPP, ROI)
- Спроекувати бізнес-екосистему, Beauty-Agile і сценарну модель стійкості

Аналіз ринку beauty-послуг м. Одеси

800–1 200

закладів у місті

Середній сегмент

домінуючий
600–1 500 грн чек

Фаза відновлення

2023–2026
+30–50% цін за 2 роки

Аналіз 5 сил Портера

Внутрішньогалузева конкуренція	ВИСОКА
Ринкова сила споживачів	ВИСОКА
Загроза нових конкурентів	СЕРЕДНЯ
Загроза замінників	СЕРЕДНЯ
Ринкова сила постачальників	ПОМІРНА



Page 3 / 15

Стратегічний аналіз середовища: SWOT та PEST

Сильні сторони (S)

- Чітке позиціонування у середньому сегменті
- Комплексний асортимент + CRM з 1-го дня
- Сучасний дизайн та прозора цінова політика

Слабкі сторони (W)

- Відсутність репутації та клієнтської бази
- Обмежений стартовий капітал (661 тис. грн)
- Залежність від ключових майстрів

Можливості (O)

- Ринок у фазі відновлення; relocated-клієнти
- Цифровий маркетинг і онлайн-запис
- Гранти МСБ, ЄБРР; програми підтримки

Загрози (T)

- Ескалація бойових дій (ІПР = 15, критичний)
- Інфляція, зниження реальних доходів
- Висока конкуренція (800–1 200 закладів)

Організаційна модель та стартові параметри проєкту

Організаційно-правова форма

ФОП 3-ї групи єдиного податку — ставка 5% від обороту

Переваги: спрощена звітність, без ліміту на персонал, прозоре навантаження

Податкове навантаження від доходу: ~7–8% (vs 22–25% загальна система)

Персонал (8 осіб)

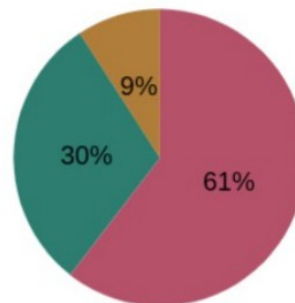
Власник-керівник — стратегія + маркетинг

2 адміністратори — CRM, запис, розрахунок

2 перукарі-стилісти — 40% виробітку

Майстер манікюру — 38%, Косметолог — 40%

Структура стартових інвестицій: 661 000 грн



■ Власні кошти ■ Банківський кредит ■ Підтримка МСБ

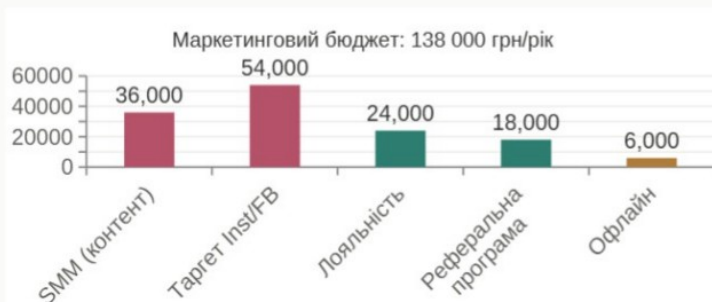
Кошторис витрат на обладнання (484 000 грн):

Ремонт та дизайн:	150 000 грн	Косметологічний кабінет:	48 000 грн
ІТ та резервне живлення:	64 500 грн	Нейл-зона + зона відпочинку:	76 500 грн
Перукарський зал:	100 000 грн	Первісні матеріали:	45 000 грн

Маркетингова стратегія та позиціонування

«Якісний комплексний сервіс за справедливою ціною для зайнятої одеситки»

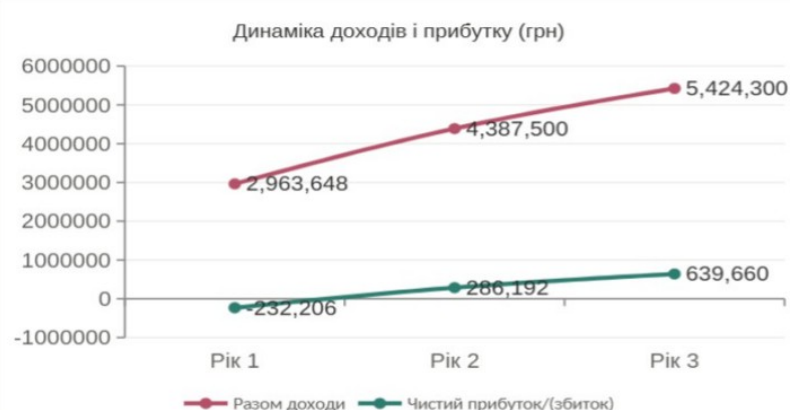
Первинний Жінки 22–45 2–4 рази/міс Якість + комфорт	Вторинний 1 Жінки 46–60 1–2 рази/міс Досвід майстра	Вторинний 2 Дівчата 17–21 2–3 рази/міс Ціна + тренди	Третинний Чоловіки 25–50 1–2 рази/міс Зручність + час
--	--	---	--



Цифровий маркетинг

Instagram Reels + таргет — основний канал залучення
 Google Business Profile — пасивний SEO-трафік
 CRM Sycret + Telegram-розсилка — утримання
 Реферальна програма: знижка 15% за кожного нового

Фінансовий план: прогноз доходів та результатів



54%

Завантаженість рік 1
→ 80% у рік 3

680

грн
Середній чек рік 1
→ 820 грн у рік 3

-7,8%

Рентаб. рік 1
→ +11,8% у рік 3

384 кл.

Точка беззб./міс
≈ 7-й місяць

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Разом доходи, грн	2 963 648	4 387 500	5 424 300
Змінні витрати, грн	1 474 752	2 105 625	2 550 960
Постійні витрати, грн	1 435 920	1 651 308	1 849 465
Чистий прибуток, грн	-232 206	+286 192	+639 660

Аналіз беззбитковості та запас фінансової міцності

$$\text{КМД} = 1 - \text{VC} / \text{TR}$$

$$= 1 - 1\,474\,752 / 2\,963\,648 = 0,502$$

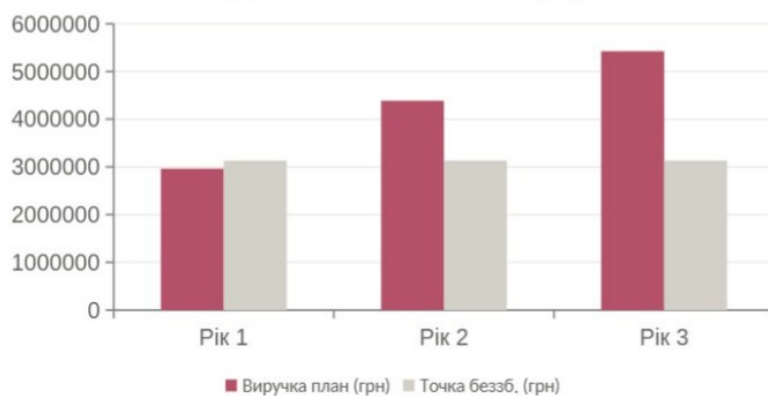
$$\text{Qmin} = \text{FC} / \text{КМД}$$

$$= 1\,572\,920 / 0,502 \approx 3\,132\,510 \text{ грн/рік}$$

$$\text{ЗФМ (рік 2)}$$

$$(4\,387\,500 - 3\,132\,510) / 4\,387\,500 \times 100\% \approx 28,6\%$$

Виручка vs Точка беззбитковості (грн)



Інтерпретація

Рік 1: виручка нижча за ВЕР — стартовий збиток –232 206 грн (нормально для launch-фази)

Рік 2: виручка перевищує ВЕР на 28,6% — ЗФМ задовільний (норма > 20%)

Рік 3: ЗФМ ≥ 40% — підприємство витримує падіння попиту без втрати рентабельності

384 клієнти/місяць = точка беззбитковості

При середньому чеку 680 грн досягається у 7-й місяць роботи

Прогнозний клієнтопотік у рік 1 (54% завантаж.):
≈ 375–400 кл./міс

Оцінка ризиків: матричний метод ($ІПР = P \times I$)

15	Ескалація бойових дій P=3 I=5 Безпековий	КРИТИЧНИЙ	Резервний фонд 2–3 міс; план евакуації; хмарна CRM
12	Зниження реальних доходів P=4 I=3 Макроекон.	СУТТЄВИЙ	Антикризові пакети; гнучкий асортимент; ТОС-оптимізація
12	Відхід ключових майстрів P=3 I=4 Кадровий	СУТТЄВИЙ	Мотивація вище ринку; прив'язка клієнтів до закладу
9	Недосягнення клієнтопотoku P=3 I=3 Ринковий	СУТТЄВИЙ	Передстартовий SMM; реферальна програма; лист очікування
8	Зростання операційних витрат P=4 I=2 Макроекон.	СУТТЄВИЙ	Довгостроковий договір оренди; ТОС-оптимізація міксу
8	Перебої електропостачання P=4 I=2 Безпековий	ПОМІРНИЙ	Генератор + ДБЖ (включено до кошторису — 64 500 грн)

Оцінка інвестиційної ефективності проєкту ($r = 25\%$, горизонт 5 років)

+269 932

NPV (грн)

> 0 — проєкт доцільний

31%

IRR

> $r = 25\%$ — ефективний

**28–30
міс.**

прийнятно для МСБ послуг

96,8%

ROI (рік 3)

= 639 660 / 661 000

Сценарний аналіз (NPV за $r = 25\%$):

C1 — Відновлення

Базовий. Завантаженість 54→75→80%

+269 932 грн

C2 — Адаптація

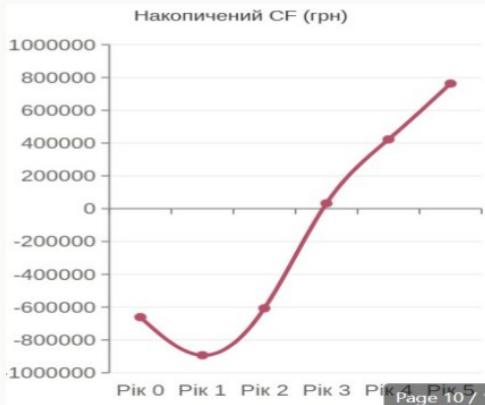
Знижений попит, ЗФМ $\geq 15\%$

+87 400 грн

C3 — Виживання

Стійкий при резерві ≥ 2 міс FC

-114 200 грн



Процесна модель управління: PDCA × TOC × стандарти ЗРУП

PLAN

KPI-дашборд → Sprint Goal
Встановлення цілей на основі ІІСЕ

DO

Реалізація стандартів ЗРУП
→ ТОС-оптимізація асортименту

CHECK

Sprint Review + аналіз відхилень
Root Cause Analysis (RCA)

ACT

Коригуючі рішення
→ Оновлення стандартів → Product Backlog

Протокол ЗРУП: Запит → Референс → Уточнення → Підтвердження | Retention ≥ 45% | Оцінка сервісу ≥ 4,7/5 | Повтор. запис ≥ 55%

Бізнес-екосистема салону краси: тришарова модель стійкості

ДАЛЬНЄ ОТОЧЕННЯ (мережевий рівень)

Клієнтська спільнота · Суміжні заклади · Профасоціації · Фонди МСБ / гранти · SMM-медіа · Регулятор / ДСанПіН

НАЙБЛИЖЧЕ ОТОЧЕННЯ (операційний рівень)

Постачальники матеріалів · IT-платформи (Sycret/Dikidi) · Орендодавець · Бухгалтер · Навчальні центри beauty

ЯДРО (внутрішній рівень)

Власник · Майстри · Адміністратори · CRM · Стандарти ЗРУП · PDCA-цикл · ТОС-діагностика

LTV постійного клієнта

$LTV = AOV \times F \times CL = 680 \times 2,5 \times 24 = 40\,800$ грн
+5 пп Retention Rate → LTV ↑ до 48 960 грн (+20%)
Кожен 1 пп RR ≈ +1 632 грн/клієнт/рік

Сценарії (ІІСЕ):

C1 «Відновлення» | ІІСЕ ≥ 0,80

C2 «Адаптація» | 0,55–0,79

C3 «Виживання» | 0,30–0,54

C4 «Форс-мажор» | < 0,30

Активізація векторів B1–B4

Посилення лояльності ·

ТОС

Режим мінімум ·

реструктур.

Консервація / евакуація

Beauty-Agile: ітеративне управління в умовах невизначеності

Daily Stand-Up <i>10 хв / щодня</i> 3 питання: Що зроблено? - Що сьогодні? Що блокує? - Ескалація блокерів за 24 год	Sprint 2 тижні <i>Planning → Review → Retro</i> - Sprint Goal (1 мета = 1 KPI) - Sprint Backlog (3–5 задач) - Definition of Done — обов'язково	Monthly PDCA <i>1 раз / місяць</i> - IICE-звіт + сценарний режим - Оновлення Product Backlog - MoSCoW-перегляд пріоритетів
--	--	--

Фінансова оцінка Beauty-Agile (рік 2):

Витрати на Agile-церемонії	1 920 грн/міс	23 040 грн/рік
Зниження втрат від реактивного управління (–4% виручки)	+175 500 грн/рік	
Приріст Retention +4 пп × 180 клієнтів × 1 632 грн	+293 760 грн/рік	
Оптимізація Т/хв міксу (+6% Throughput)	+263 250 грн/рік	
СУКУПНИЙ ЕФЕКТ (консервативна оцінка)	+350 000–450 000 грн/рік	ROI > 1 500%

Висновки та пропозиції

1 Бізнес-план салону реалізується у форматі ФОП 3-ї групи ЄП (5%). Стартові інвестиції — 661 000 грн зі змішаного фінансування (60,5% власні + 30,3% кредит + 9,2% МСБ-підтримка).	4 ТОС-аналіз Т/хвилину ідентифікував пріоритетний мікс: ламінування вій (8,83 грн/хв), чоловіча стрижка (8,50), жіноча стрижка (7,83). Оптимізація міксу — без додаткових інвестицій.
2 Фінансовий план: беззбитковість на 7-му місяці (384 кл./міс); чистий прибуток рік 2 — 286 192 грн; рентабельність рік 3 — 11,8%.	5 Бізнес-екосистема (тришарова модель) + мультисценарна матриця (C1–C4) + IICE забезпечують стратегічну стійкість. Вектори В1–В4: апаратна косметологія → rent-a-chair → навчальна студія → франчайзинг.
3 Показники інвестиційної ефективності: NPV = +269 932 грн; IRR = 31% > r = 25%; DPP = 28–30 міс; ROI = 96,8%. Проект ефективний навіть у песимістичному сценарії при резерві ≥ 2 міс FC.	6 Beauty-Agile (Sprint 2 тижні + MoSCoW + метрики Velocity/IA) прискорює реакцію на зміни у 5–15 разів. Розрахунковий ефект — +350 000–450 000 грн/рік (ROI > 1 500%) при витратах 23 040 грн/рік.