

**Міністерство освіти і науки України Дніпровський державний аграрно-
економічний університет Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему : УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ
ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Альона БЕЗКЛОБЮК

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Безклубюк Альоні Володимирівні

1. **Тема роботи:** «Удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 10 лютого 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** наукові дослідження та літературні джерела, які стосуються проблем антикризового менеджменту, економічної теорії, економіки підприємства і менеджменту тощо.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні основи антикризового управління підприємством;

2) дослідити характеристики основної діяльності та організації системи антикризового управління в салони краси «PiPPin beauty bar»;

3) проаналізувати, основні принципи та стратегії антикризового менеджменту.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1) Аналіз ефективності салону краси PiPPin beauty bar.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	серпень-вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень-листопад 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	грудень 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	січень-лютий 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	лютий 2024	

Здобувач

Альона БЕЗКЛОБЮК

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування»

Кваліфікаційна робота містить: 75 с., 7 рис., 9 табл., 51 літературне джерело.

Об'єктом дослідження: удосконалення антикризового менеджменту в салоні краси «PiPPin beauty bar».

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні положення щодо удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування.

Метою роботи є обґрунтування та дослідження теоретичних аспектів менеджменту операційних процесів в системі антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування .

Методи дослідження: Під час проведення дослідження було застосовано різноманітні наукові методи, включаючи аналіз монографій, розрахунково-конструктивний аналіз, графічний аналіз та інші.

У кваліфікаційній роботі: описано теоретичні основи процесу антикризового менеджменту в сфері краси; досліджено особливості організації салону «PiPPin beauty bar»; запропоновано шляхи удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування.

Ключові слова: менеджмент, криза, салон краси, система, оптимізація, підприємство.

Keywords: management, crisis, beauty salon, system, optimization, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством	8
1.2 Особливості кризових ситуацій у сфері обслуговування	18
1.3 Процес антикризового управління підприємством	22
Висновки до розділу	1
25	
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В САЛОНІ КРАСИ «PIPPin»	
27	
2.1 Загальна характеристика салону краси. Аналіз ефективності діяльності підприємства	
27	
2.2 Організація системи антикризового управління	
35	
2.3 Фактори, які зіштовхують кризу у сферах обслуговування	
38	
Висновки до розділу	2
41	

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

42

3.1 Чинники, що стикають кризу в організаційних сферах обслуговування.

Ефективні стратегії подолання кризи

42

3.2 Розробка стратегії антикризового менеджменту для організації сфери обслуговування

51

Висновки до розділу 3

64

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68

ДОДАТКИ 73

ВСТУП

В умовах сучасного бізнесу, особливо в сфері обслуговування, діяльність підприємств постійно піддана впливу різноманітних факторів, які можуть спричинити кризові ситуації. Антикризовий менеджмент стає невід'ємною частиною стратегічного управління, спрямованого на запобігання та подолання можливих кризових ситуацій. У цьому контексті особливо важливо розглянути питання удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування.

Сфера обслуговування є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей бізнесу, де підприємства стикаються зі значними викликами та ризиками. Зміни у споживчих уподобаннях, конкуренція на ринку, зміна технологій та інші фактори можуть призвести до кризових ситуацій, які загрожують стабільності та успішності бізнесу. Тому розробка та впровадження ефективних стратегій антикризового менеджменту стає важливою передумовою для забезпечення стійкості та здатності підприємств сфери обслуговування до подолання негативних впливів зовнішнього середовища.

В кваліфікаційній роботі дослідження та удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування є актуальною та перспективною темою, яка спрямована на забезпечення стабільності та успішного функціонування бізнесу в умовах невизначеності та змін. В даній роботі буде розглянуто основні принципи та стратегії антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування з метою виявлення можливостей для підвищення ефективності цього процесу та забезпечення стійкості та успішності бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що антикризове управління має на меті запобігти виникненню кризових ситуацій шляхом використання системи попередження кризи, реалізації внутрішніх заходів

стабілізації, а в разі виникнення кризи керувати процесом виходу з неї з мінімальними збитками для економічного суб'єкта.

Метою роботи є обґрунтування та дослідження теоритичних аспектів управління бізнес процесами в системі управління бізнес процесами антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні положення щодо удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування.

Метою дослідження було вивчення процесу управління антикризовим менеджментом в салоні краси «PiPPin beauty bar».

У кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні питання:

- описано цілі та сутність підприємства ;
- дослідженні особливості кризисних ситуацій ;
- запропоновані ефективні стратегії щодо подолання кризи.

Дослідження базувались на теоретичних основах процесу антикризового менеджменту в сфері краси; досліджено особливості організації салону «PiPPin beauty bar»; запропоновано шляхи удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, теоретичної, аналітичної та проектної частин, висновків і рекомендацій, а також до датку. Зміст 9 таблиць та 7 рисунків.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, цілі та завдання антикризового управління підприємством

Антикризове управління – це спрямована на управлінські рішення та дії система, яка має на меті уникнення та управління кризовими ситуаціями для забезпечення стабільності та подальшого розвитку підприємства.

Поняття "антикризовий менеджмент" є новим у економічній літературі, але вже широко використовується в наукових та практичних кіл. Є деякі розбіжності у розумінні цього терміну та його сутності. На сучасному етапі економічного розвитку кожного суспільства спостерігається нерівномірний розклад його компонентів, вимагаючи їх збалансування. Економіка країн проходить цикли піднесення та спаду. Кризовий період вважається необхідним для розвиваючої системи, як і стабільні періоди. Криза розглядається як ключовий момент у розвитку економічної системи, що визначає нові напрямки. Вона порушує стабільність системи і викликає радикальні трансформації. Багато підприємств не можуть вчасно вирішувати свої фінансові труднощі.

У даному контексті ключовим є вміння правильно оцінити економічний стан підприємства, вчасно ідентифікувати проблеми та розробляти план їх вирішення. Останнім часом термін "антикризове управління" стає все більш поширеним, проте розуміння його сутності залишається неоднозначним і перебуває на етапі формування. В галузі управління кризовими ситуаціями на підприємствах велику увагу приділяють вчені, такі як Е. Альтман, В. Бівер, І. Бланк, О. Ковальов та інші. Останнім часом також помітно збільшення обсягу наукових праць, присвячених розкриттю поняття "антикризове управління". Це можна пояснити тим, що значна кількість підприємств перебуває в кризовому стані, що спонукало їх активніше звертати увагу на антикризове управління та

його ефективність. Поняття "антикризове управління" було вивчене та розглядався великою кількістю вчених як вітчизняних, так і зарубіжних, серед яких І. О. Бланк, В. О. Василенко, А. П. Градов, А. Г. Грязнова, Е. М. Короткова, Л. О. Лігоненко, Е. С. Мінаєв, Л. С. Ситник, О. О. Терещенко, А. Ю. Погребняк та інші. В їх роботах розглядаються теоретико-методичні інструменти управління підприємствами, які перебувають у кризовому стані. Значна увага приділяється питанням теорії виникнення та розвитку кризових станів, а також заходам для виходу підприємств із кризових ситуацій. Незважаючи на те, що різні підприємства мають свої системи керування, навіть ці системи не завжди можуть забезпечити своєчасну діагностику кризових явищ та їх попередження. Багато вітчизняних підприємств опираються на запозичені кошти, які часто використовуються неефективно, зі значним ризиком їхнього неповернення кредиторам. Це може викликати дестабілізацію діяльності підприємства навіть при незначних негативних змінах у зовнішньому середовищі. Термін "антикризове управління" в Україні став широко використовуваним у середині 1990-х років, хоча у зарубіжних джерелах його також називають "кризовий менеджмент". Зміст, основні напрямки та проблеми антикризового управління є великими і різноманітними.

Визначення Покритана П.А. стосовно антикризового управління вказує на те, що ця галузь досліджує систему економічних відносин, пов'язаних з виникненням кризових явищ у діяльності господарюючих суб'єктів [1, с. 17]. З цього визначення можна зрозуміти, що антикризове управління зосереджене на вивченні процесів, що виникають під час кризових ситуацій в економіці.

Різні вчені в Україні розглядають антикризове управління різними способами. Деякі відносять його до управління підприємством в умовах загальної кризи, інші асоціюють з управлінням підприємством на порозі банкрутства, а треті підкреслюють зв'язок антикризового управління з діяльністю антикризових керівників у контексті позасудових рішень щодо питань банкрутства.

Уточнюючи сутність антикризового управління, існують різні підходи. Одна група експертів вважає, що антикризове управління повинно проводитися тоді, коли компанія вже переживає кризу і її показники значно погіршилися. За словами Кошкіна В.І., антикризове управління представляє собою сукупність форм і методів антикризових процедур, спрямованих на конкретні підприємства-боржники. Довгань Д.А. стверджує, що антикризовий менеджмент – це ефективне управління, спрямоване на виведення компанії з кризи. Це комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності компанії, спроможний забезпечити її фінансове оздоровлення. [3, 20, 47].

Хоча такий підхід є правильним, він розглядає проблему кризи підприємства як факт. Отже, антикризове управління спрямоване на подолання негативних наслідків неефективного управління і невірної оцінки ділового середовища, що призвели до серйозних проблем у його діяльності.

Прихильники другого підходу вважають наступне. Доцільніше підтримувати стабільність компанії, незважаючи на загрози та ризики, вважають більш доцільним. Надумку В.В.Спачука Антикризове управління - це система управління, що базується на стратегічних принципах і спрямована на підтримку стабільного стану соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування. Ця система є складною, здатна бути швидко адаптуватися та змінюватися залежно від зовнішніх факторів(наприклад, зміни клімату та умов навколишнього середовища)

Отже, цей підхід підкреслює важливість стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стійкості і готовності до змін протягом всього періоду діяльності підприємства. Тому, можна визначити, що одним із завдань антикризового управління є підтримка економічної системи в рівновазі, правильна реакція на загрози ділового середовища.

Третій підхід до визначення сутності антикризового управління вказує на необхідність запобігання кризам на підприємстві. За словами Мінаєва Е.С. та

Панагушина В.П., антикризовий менеджмент охоплює не лише виведення компанії з кризи, Управлінська команда повинна передбачати та запобігати банкрутству відповідно до програм, спрямованих на покращення конкурентних переваг та фінансове оздоровлення. Оздоровлення Уткін Є.А. також антикризове управління його цілями є попередження серйозних ускладнень, які можуть виникнути в ринковій діяльності компанії та забезпечити стабільне та успішне управління підприємством, з акцентом на забезпечення економії[7, с.122].

В зарубіжній практиці термін "стратегічне управління" використовується в широкому контексті і не обмежується лише проблемами банкрутства. Він охоплює весь комплекс проблем, таких як стихійні лиха, землетруси, повені, та включає в себе розроблені та апробовані технології антикризового управління. Це більш універсальне поняття, яке може вирішувати різні соціально-економічні, фінансові та організаційні проблеми.

Проблема антикризового управління може бути сформульована через наявність трьох ресурсів та двох обмежень.

Перший ресурс - це час, необхідний для вирішення проблеми.

Другий ресурс - це знання та повноваження особи, відповідальної за прийняття управлінських рішень.

Третій ресурс - фінанси, достатні для вирішення проблеми.

Щодо обмежень, важливо, щоб жоден з ресурсів не доходив до нуля, і відсутність одного ресурсу мала компенсуватися збільшенням інших. Зазначено, що сама криза представляє собою процес перетворення кількісних змін у якісні.

Згідно з теорією криз, підприємство може опинитися в трьох ситуаціях:

1. Некризисна або неможлива криза ситуація: відсутні об'єктивні передумови для виникнення кризи.

2. Докризова або можлива криза ситуація: існують певні об'єктивні передумови для виникнення кризи, і підприємство може опинитися на межі кризи.

3. Посткризова ситуація: перехідний процес, спричинений кризою, ще не завершився, і підприємство знаходиться в стані, коли необхідні додаткові заходи для виходу з кризового стану.

Сучасне антикризове управління повинно забезпечувати стабільну роботу підприємства за рахунок своєчасного виявлення загроз зовнішнього і внутрішнього середовища і реагування на них. У випадку погіршення стану підприємства, антикризове управління має негайно реалізовувати заходи для подолання кризи.

Запропонована інтерпретація антикризового управління визначає його як систему, спрямовану на раннє виявлення суперечностей та розробку стратегій для запобігання кризовим ситуаціям, а також на готовність реорганізувати бізнес-процеси підприємства та впроваджувати необхідні заходи у випадку кризового стану.

Сутність антикризового управління виражається в його головній меті – розробці та впровадженні пріоритетних заходів, спрямованих на запобігання або нейтралізацію найнебезпечніших явищ, які можуть призвести до кризового стану підприємства. Основна мета антикризового управління полягає в тому, щоб забезпечити максимальну стійкість на ринку та зберегти стабільний і стійкий розвиток підприємства.

Параметри конкретної системи антикризового управління значною мірою залежать від причин, що призводять до кризових ситуацій на підприємстві. Фактори, які визначають кризові ситуації, також впливають на формування системи антикризового управління. Антикризові заходи можуть бути ефективними лише при належному виявленні та усуненні факторів, що призводять до кризи.

Антикризовий менеджмент характеризується системою управління, механізмами управління, процесами та технологіями управління, а також власним стилем управління. У порівнянні зі звичайними методиками управління,

антикризове управління вимагає специфічних підходів та інструментів для ефективного подолання кризових ситуацій.

Антикризове управління можна трактувати у широкому і вузькому розумінні. У широкому сенсі це системне керівництво економічним об'єктом на різних рівнях економіки для протидії кризі. У вузькому сенсі антикризовий менеджмент – це комплекс заходів для керування окремим підприємством, що опинилося в кризовому стані, часто вираженому у фінансовій неплатоспроможності, і, у випадку тривалої кризи, може призвести до банкрутства. Важливим є визначення факту фінансової неплатоспроможності, регульоване законодавством, у контексті антикризового управління у вузькому розумінні. Детальний аналіз поняття "антикризовий менеджмент" вимагає розгляду проблем управління підприємством в умовах кризи, включаючи різноманітні аспекти. Вивчення цих проблем дозволяє визначити особливості методів і прийомів управління, спрямованих на передбачення, прискорення, уповільнення та пом'якшення кризи, а також здатність ефективно управляти процесами подолання кризи з мінімізацією її негативних наслідків. Основною метою антикризового управління є збереження фінансової рівноваги підприємства та мінімізація зниження його ринкової вартості, що досягається шляхом вирішення завдань, перелічених у таблиці 1.1. Значна частина літератури визначає функції та завдання антикризового управління, що, на нашуд умку, є не зовсім коректним, оскільки завдання визначають напрямки управління, а функції відображають об'єкт управління і визначають його результати та ефективність. Загалом, функція-це вжиття заходів під час підготовки кризи, впроцесії виникнення та після її завершення з метою досягнення позитивного результату.

Таблиця 1.1

Конкретні завдання антикризового управління підприємством

Задачі	Резюме
1. Діагностика та ідентифікація кризового та фінансового стану компанії	Компанії повинні постійно відстежувати свій фінансовий стан і фактори зовнішнього середовища. На основі цього моніторингу можна виявити ранні ознаки кризи, а також діагностувати та ідентифікувати кризу та фінансову ситуацію. Можна спрогнозувати ймовірність неплатоспроможності компанії. Це завдання вирішується на всіх стадіях кризового процесу і всіх фінансових ситуаціях підприємства. Результатами вирішення завдання є визначення того, чи є фінансовий стан підприємства нормальним, перед кризовим або кризовим- характеристика кризи за класифікаційними ознаками криз- вказівка на антикризові механізми, що відповідають фінансовому стану даного підприємства.
2. Усунення неплатоспроможності підприємства	Ліквідація неплатоспроможності компанії є найбільш актуальним завданням антикризового управління, яке може бути реалізоване на будь-якій стадії кризового процесу та в будь-якому фінансовому стані підприємства. Виконання цього завдання сприяє послабленню розвитку кризи та надає можливість для реалізації інших антикризових заходів. Ліквідація неплатоспроможності компанії здійснюється в рамках першого етапу фінансової стабілізації компанії.
3. Відновлення фінансової стійкості підприємства	Вирішення цієї проблеми вимагає значних зусиль і витрат, щоб забезпечити поетапну реструктуризацію всієї фінансової діяльності підприємства. Одночасно в процесі вирішення цієї проблеми проводиться оптимізація структури капіталу, оборотних активів та грошових потоків, а

	також зменшується інвестиційна активність підприємства.
4. Запобігання банкрутству та ліквідації підприємства	Цей виклик вирішується на стадії глибокої та катастрофічної (гострої непереборної) кризи. Внутрішні механізми фінансової стабілізації та власні кошти є недостатніми для подолання кризи. Зовнішня реструктуризація використовується для запобігання банкрутству або ліквідації компаній.
5. Запобігання банкрутству та ліквідація підприємства судовими процедурами банкрутства	Для цього використовуються процедури суду з питань неплатоспроможності (спостереження, - фінансовасанація, - розпорядження майном, - зовнішнє управління, - мирова угода). Позитивним результатом цього питання є відновлення платоспроможності боржника. Негативним результатом є прийняття судом рішення про неплатоспроможність підприємства, що тягне за собою відкриття ліквідаційної процедури та ліквідацію підприємства.
6. Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи компанії	Ця мета досягається шляхом закріплення позитивних результатів виходу компанії з кризи та стабілізації якісних структурних змін у її фінансовій діяльності вчасі. Ефективність вжитих заходів оцінюється за критерієм мінімізації втрати ринкової вартості компанії порівняно з докризовим рівнем.

Науковці виокремлюють ряд принципів, які лежать в основі системи антикризового управління підприємством. Серед них важливі:

- Принцип постійної готовності реагувати: Заснований на необхідності постійно бути готовим до можливого порушення фінансового балансу підприємства, незалежно від його розвитку. Це досягається за

допомогою моніторингу та виявлення ранніх ознак кризи та вжиття заходів для нейтралізації її причин і факторів.

- Принцип превентивних дій: Закликає до здійснення запобіжних заходів, спрямованих на уникнення кризових ситуацій або зменшення їхнього впливу на підприємство.
- Терміновість реакції: Вимагає швидкого реагування на виникнення кризових ситуацій для мінімізації їхніх негативних наслідків.
- Адекватність реакції: Полягає в тому, щоб обрані заходи були пропорційні характеру і масштабу кризової ситуації.
- Принцип складності рішень: Визначає необхідність розробки складних та збалансованих стратегій та рішень для подолання кризи.
- Альтернативні дії: Закликає розглядати та готувати альтернативні варіанти дій у разі невдачі обраного шляху.
- Принцип адаптивності управління: Вимагає високого рівня гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
- Пріоритетність використання внутрішніх ресурсів: Зазначає важливість базування антикризового менеджменту в першу чергу на внутрішніх можливостях та фінансових ресурсах підприємства.
- Принцип оптимальності зовнішньої санітарії: Передбачає використання зовнішніх заходів тільки в разі, якщо внутрішні ресурси та можливості виявляються недостатніми.
- Принцип ефективності: Закликає оцінювати ефективність вжитих антикризових заходів порівняно з їхніми витратами на реалізацію.

Ці принципи є основою для налагодження системи антикризового управління.

Антикризовий менеджмент, як особливий вид управлінської діяльності, піддається оцінці щодо своєї ефективності. Процес його розвитку повинен обов'язково супроводжуватися збільшенням потенціалу, що визначається як

можливість досягнення позитивних змін. Цей потенціал обумовлений наявністю необхідних ресурсів та умов для їх використання.

Ефективність антикризового управління визначається ступенем досягнення його цілей, серед яких можуть бути пом'якшення наслідків кризи, локалізація її впливу або позитивне використання обставин, порівняно з ресурсами, витраченими на цей процес.

Фактори та критерії, що визначають ефективність антикризового управління, можна виділити на основі різноманітних літературних джерел. Ми визначаємо основні, які є ключовими для аналізу та реалізації управління в умовах кризи.

1. Професіоналізм та Спеціальна Підготовка:

Фактор професіоналізму антикризового управління та спеціальної підготовки є важливим. Він визначається рівнем фахової підготовки та накопиченням досвіду в управлінні кризовими ситуаціями. Спеціальна підготовка формує навички та розвиває мистецтво управління в умовах невизначеності.

2. Методологія вироблення Ризикованих Рішень:

Важливим фактором є методологія вироблення ризикованих рішень. Вона визначає якості управлінських рішень, такі як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність та інші. Ефективне управління кризовими ситуаціями вимагає точних та рішучих вирішень.

Ці фактори грають важливу роль у визначенні ефективності антикризового управління та сприяють успішній реакції на виклики та ризики у критичних умовах.

Аналіз ситуації та прогнозування тенденцій, засновані на точному науково обґрунтованому аналізі, є ключовим фактором, що впливає на ефективність антикризового управління. Цей підхід дозволяє постійно тримати під контролем всі аспекти кризи, що наближається або вже виникла. У кризових ситуаціях важливо проводити швидкі та рішучі дії, вживати оперативні заходи, а також

адаптувати керівництво відповідно до умов. Цей фактор підсилює ефективність та гнучкість управління.

Зокрема, якість стратегії та спеціальних програм антикризового розвитку, а також готовність до необхідних змін, є важливими складовими успішного антикризового управління. Система моніторингу кризових ситуацій, організована для визначення ймовірності та реальності кризи, є ключовим інструментом для своєчасного виявлення та адекватної реакції на неї. Виявлення кризових ситуацій заздалегідь є стратегічно важливим для успішного подолання їх наслідків.

Людський фактор в антикризовому управлінні є важливим аспектом, який відображає корпоративні та лідерські фактори, а також мистецтво управління. Поведінка та зацікавленість людей у кризових ситуаціях, їхнє розуміння природи кризи та здатність пристосовуватися до нових умов грають важливу роль у вирішенні складних проблем.

Важливо, щоб керівництво та персонал проявляли активність та рішучість під час кризи. Їхнє зацікавлення у подоланні кризи та глибоке розуміння причин і характеру кризи можуть сприяти пошуку та знаходженню ефективних виходів.

Оцінка ефективності антикризового управління може бути важко провести точно, але вона може виявитися в аналізі та загальній оцінці управлінської діяльності, успіхів чи невдач компанії в умовах кризи.

1.2 Особливості кризових ситуацій у сфері обслуговування

Особливості кризових ситуацій у сфері обслуговування полягають у тому, що в цьому секторі важливий взаємодія з клієнтами та надання якісних послуг. Кризові ситуації можуть виникнути через непередбачувані обставини, такі як природні катастрофи, епідемії, технічні проблеми або проблеми з персоналом.

У сфері обслуговування, важливо оперативно реагувати на зміни у попиті та очікуваннях клієнтів. Крім того, репутація грає важливу роль, тому

керівництво повинно бути готовим до швидкого вирішення проблем та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

Адаптація до нових умов, вивчення і впровадження інновацій, а також здатність зберігати високий стандарт обслуговування в умовах кризи є ключовими елементами успішного управління в цій сфері.

В сфері обслуговування, де клієнтське спілкування є визначальним аспектом, кризові ситуації можуть суттєво впливати на рівень задоволення клієнтів і впровадження оптимальних стратегій може бути критично важливим. Однією з особливостей є потреба в оперативності та прозорості в інформуванні клієнтів про будь-які зміни або непередбачені обставини.

Важливим аспектом є також гнучкість управління персоналом. Коли виникають кризові ситуації, команді слід бути готовою швидко реагувати на зміни в умовах та надавати якісну підтримку клієнтам. Навички комунікації, емпатія та ефективне вирішення конфліктів стають важливими чинниками для збереження позитивного іміджу.

Стратегії кризового управління в сфері обслуговування можуть включати в себе розробку планів невідкладних заходів, покращення систем комунікації, інвестування в технології для полегшення віддаленої роботи та підтримки клієнтів в онлайн-режимі.

Крім того, в сфері обслуговування особливу увагу слід приділяти взаємодії з клієнтами через онлайн-платформи та соціальні мережі. Кризові ситуації можуть суттєво змінити спосіб сприйняття бренду або підприємства клієнтами. Тому важливо забезпечити активну присутність в інтернеті, відповідати на питання та звернення клієнтів, а також надавати їм достовірну інформацію щодо подій та дій, які впливають на їхній досвід обслуговування.

Особливо важливим є вдосконалення процесів обробки замовлень або послуг в умовах кризи. Це може включати швидку адаптацію до змін в попиті та можливість швидко переорганізувати робочі процеси для забезпечення ефективності та збереження якості обслуговування.

Крім того, важливо розглядати кризові ситуації як можливість для вдосконалення та розвитку. Впровадження нових стратегій, технологій або підходів може стати ключовим для успішного подолання труднощів і навіть зміни перспективи на майбутнє.

Таким чином, ефективне кризове управління в сфері обслуговування вимагає комбінації гнучкості, чутливості до потреб клієнтів, активного взаємодії та прийняття конструктивних заходів для покращення ситуації.

В даний період, коли в нашій країні йде війна, страждає й б'юті сфера. Це виражається в багатьох аспектах: мало клієнтів, через це не зростає дохід, нема чим закуповувати матеріали, робити рекламу, платити заробітну плату робітникам та вдосконалюватись. Вирішення такої проблеми, тільки одне, знизити ціни, робити акції для залучення клієнтів, та не здаватись.

Але зараз, в час коли пишу дану роботу, то можй сказати, що багато людей повернулось назад додому, тому і клієнтів теж стало більше. Взагалі, наші жінки прийдуть на якусь любу послугу в салон, при будь яких умовах, будь то ракетна небезпека, або сильна хуртовина. [1, 17, 31].

Та повертаючись до даного питання, можна виділити такі особливості кризових ситуацій:

1. Залежність від економічної стабільності: Сфера послуг тісно пов'язана із фінансовим станом клієнтів. У періоди економічної нестабільності люди можуть скорочувати витрати на послуги краси, що може серйозно вплинути на доходи салону.

2. Сезонні коливання: Салони краси часто стикаються із сезонними коливаннями попиту. Наприклад, у передсвяткові періоди попит може збільшуватися, а періоди відпусток — знижуватися. Це може створювати нестабільність у бізнесі. Так само і пора року.

3. Залежність від репутації та обслуговування: У сфері краси репутація відіграє ключову роль. Криза може виникнути, якщо виникають проблеми з якістю обслуговування, клієнтами чи внутрішніми процесами.

4. Обмежені ресурси персоналу: Сфера обслуговування часто залежить від кваліфікованих фахівців і утримання досвідченого персоналу може стати проблемою в умовах кризи.

5. Витрати на обладнання та матеріали: Салони краси часто потребують дорогого обладнання та матеріалів. В умовах кризи можливі труднощі із забезпеченням необхідних ресурсів.

6. Зміна вимог клієнтів: У періоди кризи переваги та потреби клієнтів можуть змінюватися. Салони повинні гнучко реагувати на ці зміни, щоб зберегти базу клієнта.

При розробці стратегій покращення антикризового менеджменту для салону краси важливо враховувати ці особливості, щоб ефективно впоратися з потенційними кризовими ситуаціями.

У сфері обслуговування, особливо у салонах краси, кризи можуть стати серйозним випробуванням для бізнесу. Важливо усвідомлювати, що клієнти у таких сферах часто оцінюють як якість послуг, а й загальний досвід взаємодії. Тому в періоди нестабільності особливо важливо підтримувати високий рівень обслуговування та підкреслювати цінність послуг.

Крім того, салони краси мають бути готовими до адаптації. Це включає управління персоналом, щоб зберегти високу кваліфікацію співробітників, а також гнучкість в реагуванні на зміни в перевагах клієнтів і ринковій кон'юнктурі. Репутація відіграє ключову роль і тому важливо активно працювати над її зміцненням, надаючи клієнтам унікальні та якісні послуги.

Також, за умов кризи, управління витратами стає важливим елементом. Ефективне використання ресурсів та оптимізація витрат на обладнання та матеріали можуть допомогти зберегти фінансові ресурси.

Інтегрування антикризових планів, включаючи заходи щодо підтримки клієнтів, управління ризиками та розроблення стратегій маркетингу, також стає невід'ємною частиною успішного антикризового менеджменту.

1.3 Процес антикризового управління підприємством

Здійснення антикризових заходів на підприємстві є складним процесом, що вимагає від менеджерів у галузі антикризового управління високого рівня підготовки та глибоких знань у різних наукових галузях. Це пов'язано з тим, що антикризове управління часто має всеосяжний характер. На даний момент немає уніфікованої програми управління підприємством, оскільки діяльність кожного з них залежить від безлічі різноманітних факторів. Тим не менш, існують певні загальні етапи, правила та критерії оцінки таких програм.

Вчені, що досліджують антикризове управління, визначають (6 - шість) наступні стадії управління кризою (див. табл. 1.2).

Перший етап вимагає виправлення місії та поставлених цілей організації.

Другий етап включає у собі необхідність розуміння економічного механізму об'єкта дослідження.

Третій етап дає можливість відстежувати ситуації у конкурентній середі для забезпечення виживання на ринку.

Четвертий етап, своєю чергою, є етапом оперативного контролю.

П'ятий етап включає в себе розробку заходів для адаптації підприємства до змін у зовнішній середовищі.

В шостому етапі постійні моніторинги реакцій і ризиків з боку фірми на них.

Менеджерам слід розробляти та впроваджувати ці етапи до виникнення кризових ситуацій, що дозволить уникнути найважливіших періодів труднощів та забезпечити підприємству збереження своєї ринкової позиції та конкурентоспроможності.

<p>1.Етап. Аналіз зовнішнього (в тому числі і зовнішньоекономічного) середовища</p>
--



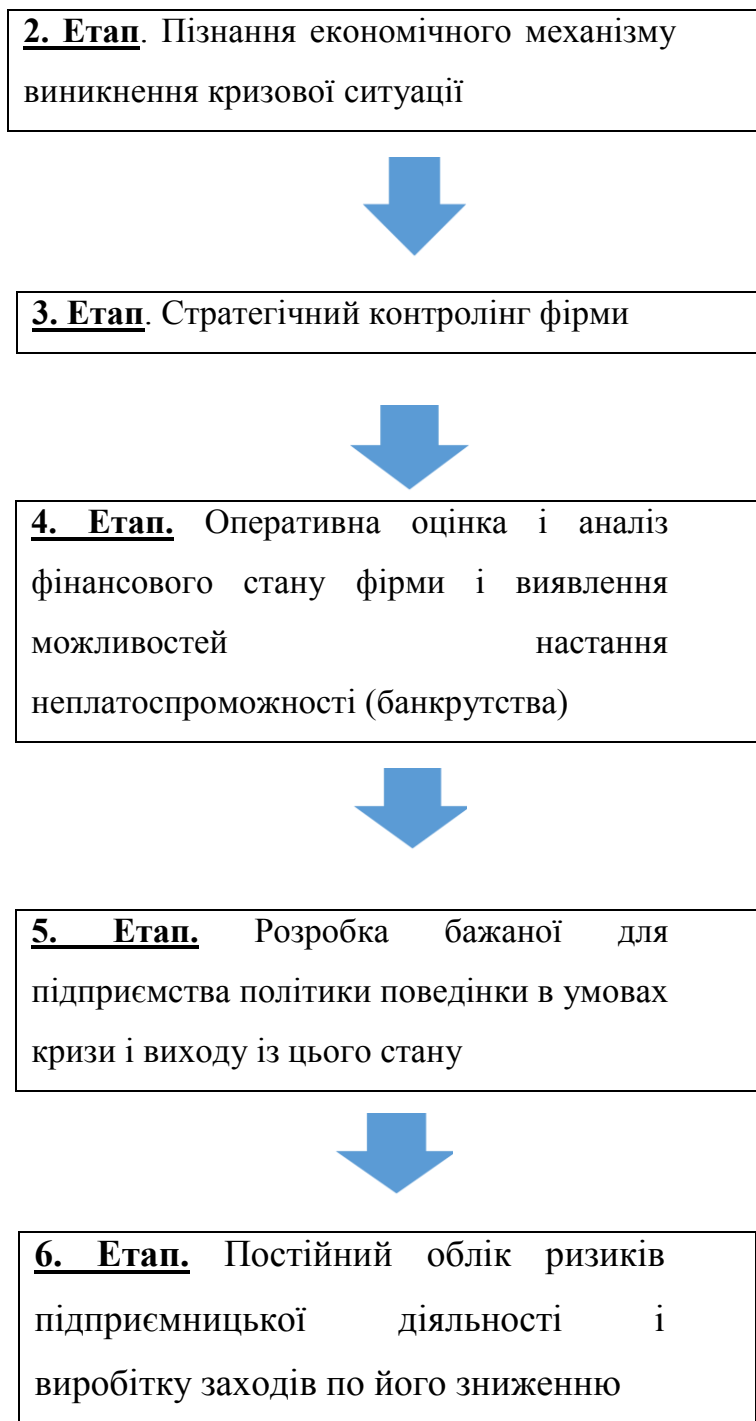


Рис. 1.1. – Основні етапи антикризового управління

Виникнення кризи можна уявити як послідовність обставин, представлену у

вигляді ланцюга. Поява нового або зміна існуючого фактора впливає на економічну діяльність підприємства, що може призводити до труднощів, обумовлених негативними аспектами господарської діяльності. Розвиток цих негативних явищ стимулює кризу.

Таким чином, основні мети стратегії антикризового управління повинні бути спрямовані на вирішення основних причин кризи, шляхом зменшення впливу відповідних факторів і врахування наявних обмежень.

Управління фірмою в умовах кризи, на думку фахівців, включає такі елементи:

1. Моніторинг бізнес-середовища організації: Систематичне вивчення та аналіз зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність компанії, дозволяє ефективно адаптуватися до змін та вчасно реагувати на кризові ситуації.

2. Вихід на зовнішні ринки: Розширення географії діяльності та ринкової присутності може зменшити залежність від внутрішніх ринків та створити нові можливості для збуту продукції чи послуг.

3. Інвестиційно-інноваційна політика: Зосередження на інвестиціях та інноваціях може сприяти створенню конкурентних переваг, розвитку нових продуктів та покращенню ефективності виробництва.

4. Управління персоналом: Ефективне управління персоналом включає адаптацію штату, навчання та розвиток працівників, підтримку комунікацій та морального стану колективу, щоб забезпечити стабільність та продуктивність в умовах кризи.

Ці елементи управління дозволяють фірмам ефективно реагувати на виклики кризових ситуацій та максимізувати можливості для виходу з них сильнішими.

Однією з ключових задач суб'єкта антикризового управління є оцінка вартості підприємства та його активів. Це важливо для розробки методології та інструментів, які можна використовувати у процесі. Перш ніж розпочати оцінку,

потрібно чітко визначити об'єкти, які підлягають оцінці, а також цілі та обмеження процесу оцінки. Аналіз завдань антикризового управління допомагає визначити основні випадки, коли потрібно проводити оцінку вартості підприємства та його майна.

Прогнозування наслідків можливого банкрутства є ще однією важливою складовою. Передбачення можливих фінансових наслідків банкрутства є необхідним кроком у діагностиці господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Отже, антикризове управління на підприємстві, як частина загального менеджменту, є складним та багатогранним процесом. Цей процес включає в себе значну кількість етапів, правил, положень та методик, які допомагають у попередженні кризових ситуацій та зменшення рівня невизначеності та ризику.

Незважаючи на те, що методи діагностики криз розраховані на 4-5 років наперед, антикризове управління відзначається більш оперативним підходом і реалізується в короткі терміни, від 6 до 18 місяців. Тому цьому процесу потрібно приділяти особливу увагу під час виконання управлінських завдань на підприємстві, особливо у періоди глобальних фінансово-економічних криз.

Висновок до розділу 1.

У сфері обслуговування, особливо у салонів краси, кризи є як фінансові виклики, а й можливість переосмислити і вдосконалити методи управління. Важливо розуміти, що в умовах нестабільності успішні салони часто виділяються не лише своєю продукцією, а й рівнем уваги до клієнтів та готовністю до змін.

Адаптація до нових вимог ринку стає ключовим фактором виживання. Це включає не тільки підтримку високої кваліфікації персоналу, а й гнучкість у реагуванні на зміни у перевагах клієнтів та в загальній економічній ситуації. Стратегічне планування та вміння оперативно приймати рішення стають важливими навичками за такими умовами.

Салони краси також можуть використовувати кризові періоди підвищення ефективності управління ресурсами. Оптимізація робочих процесів, контроль за витратами та ощадливість у використанні ресурсів — ось ключові компоненти в управлінні фінансами.

Таким чином, зустрічаючи виклики кризи, салони краси мають можливість не лише подолати труднощі, а й покращити свій бізнес, зробивши його більш гнучким, ефективним та адаптованим до вимог ринку.

РОЗДІЛ 2 . ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В САЛОНІ КРАСИ «PIPPIN BEAUTY BAR»

2.1 Загальна характеристика салону краси. Аналіз ефективності діяльності підприємства

Салон краси «PipPin beauty bar» надає різноманітні косметичні та доглядові послуги.

Фізична особа підприємець Величенко Анастасія Генадіївна м. Київ – є власником салону краси «PipPin beauty bar».

Знаходиться в м.Київ, за адресою вул.Борщагівська 117/125. Перший салон відкрився 24.07.2021 р. За адресою – вул.Борщагівська 117/125.

Відкриття другого салону відбулось 23.05.2022

Відкриття найкращої косметології м.Київ – 11.02.2023.

Салон має свою торговельну марку, зареєстровану 06 липня 2022р. номер якої № 321876. Торгова марка включає назву, шрифт написання. Рис. 2.1



Рис 2.1 Зображення знаку торгової марки

Контактний телефон – 0668141219

Має два салони. Перший – це косметологія . Базується виключно на косметології, ін’єкційних послугах, лазерної епіляції, косметичних масажах, та професійного догляду (косметична продукція).

А інший салон краси – відповідає за інші послуги, а саме :

- Манікюр / педикюр.
- Подологія.
- Фарбування / ламінування брів / вій.
- Нарощування вій.
- Макіяж / зачіска.
- Масаж тіла.

Місія даного підприємства – надання якісних послуг, шикарного сервісу , та виконання будь-якої складності примх наших клієнтів. Дана місія виконується завдяки високоякісному персоналу організації.

Основна мета - максимальний прибуток завдяки надання високоякісних та безпечних послуг.

Серед основних мет цієї організації слід відзначити: забезпечення прибутковості виробництва; здобуття конкурентоспроможності на ринку завдяки ефективній системі функціонування та наданню послуг; розширення спектру виробництва; використання міжнародних стандартів у сфері надання послуг.

Організаційна структура підприємства лінійно-функціонального типу

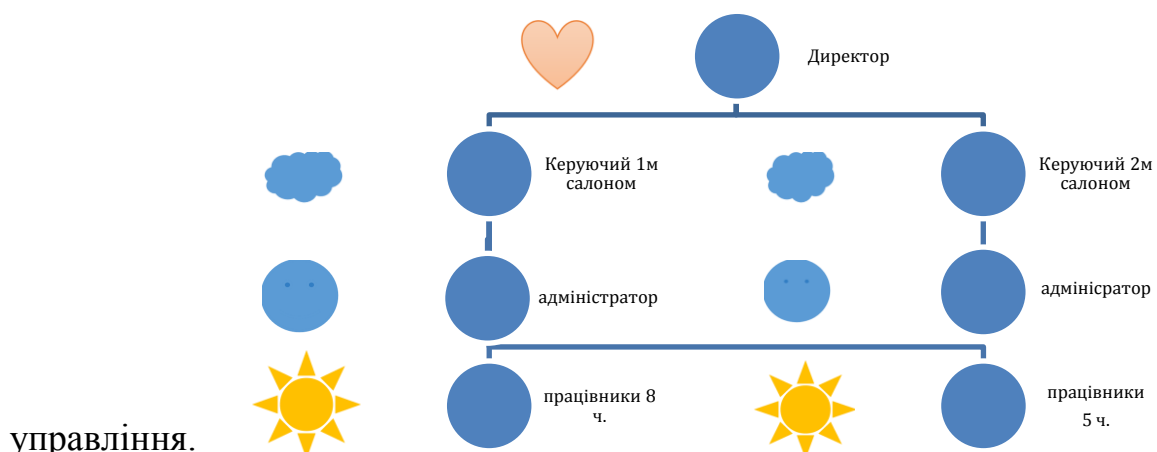


Рис 2.2. – Організаційна структура підприємства.

Аналіз ефективності діяльності салону краси - це комплексний підхід до оцінки результатів та продуктивності його функцій, спрямований на визначення того, наскільки ефективно використовуються ресурси салону для досягнення стратегічних цілей та завдань.

Оцінка ефективності салону включає аналіз фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток, що дозволяє зрозуміти фінансову стабільність і результативність бізнесу. Важливим аспектом є також вивчення клієнтської бази, їх задоволення та відновлення.

Управлінська ефективність салону оцінюється в контексті ефективності здійснення процесів, які включають роботу персоналу, запаси, маркетингові стратегії та реагування на зміни в галузі краси та моди.

Представлену інформацію в першому розділі, дає можливість скалати аналіз ефективності підприємства. Рис 2.3

А саме, салон краси PiPPin протягом першого півріччя свого відкриття, зумів організувати свою діяльність, та заєреструвати свою власну торгову марку.

З 2021- 2021-2023 період активного зростання мережі. Мережа розширюється, кількість клієнтів та спектр послуг. Компанія має чітку сформовану структуру, в результаті чого значний приріст клієнтів. Це пов'язано з тим, що команда має чітку і спільну мету, це робота працювати ефективно.

Внутрішні організаційні системи мають чітко визначені пріоритети і працюють відповідно до них.

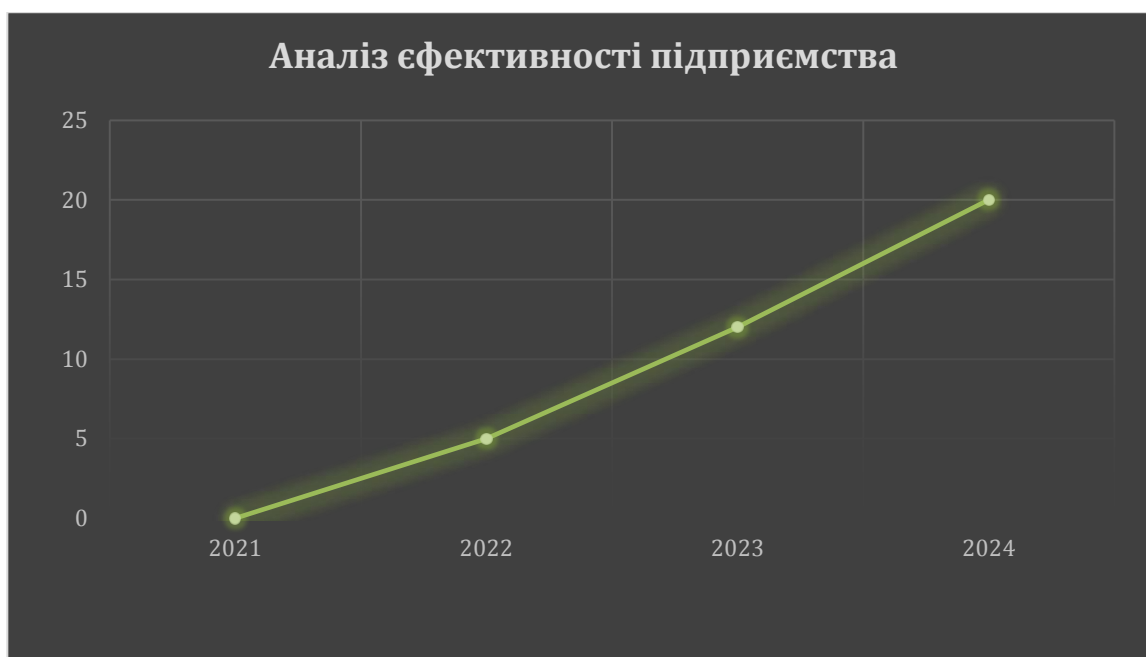


Рис 2.3 Аналіз ефективності салону краси PiPPin beauty bar.

Ринкова позиція салону також є ключовим аспектом в аналізі ефективності. Це включає вивчення конкуренції, ринкових тенденцій, визначення унікальних конкурентних переваг та позиціонування на ринку.

Аналіз ефективності салону краси дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, визначити можливості для удосконалення та розвитку, щоб забезпечити стійке та успішне функціонування в галузі краси та обслуговування клієнтів. [1, 15, 54].

Крім того, аналіз ефективності діяльності салону краси має включати оцінку якості наданих послуг і задоволення клієнтів. Рівень задоволеності клієнтів відіграє ключову роль у визначенні стійкості клієнтської бази та репутації салону. Активний взаємозв'язок з клієнтами, збір відгуків та врахування їх побажань та зауважень є необхідною частиною аналізу.

Також важливим є аналіз ресурсів салону, таких як технічне обладнання, використання косметичних продуктів та матеріалів, що впливають на якість послуг та ефективність роботи персоналу.

Під час аналізу ефективності слід також оцінити дотримання салоном краси міжнародних стандартів у сфері краси та догляду за клієнтами. Це може

включати використання безпечних та сертифікованих косметичних засобів, дотримання стандартів гігієни та екологічних практик.

Загалом, аналіз ефективності салону краси є стратегічно важливим етапом у вдосконаленні функціонування бізнесу. Цей процес дозволяє виявити потенційні можливості для зростання та удосконалення, а також визначити найбільш ефективні стратегії для забезпечення успішності салону в умовах конкурентного ринку краси та послуг.

Розгляд ефективності салону краси включає в себе ретельний аналіз різних аспектів, спрямованих на забезпечення успішності бізнесу. Почну з фінансового погляду. Важливо вивчити, наскільки прибутковим є салон, розглядаючи доходи та витрати. Перевірка рентабельності інвестицій, також, є ключовою, щоб визначити ефективність вкладень у рекламу, обладнання та матеріали.

Клієнтська база грає саму важливу роль. Необхідно дізнатися, наскільки задоволені клієнти, через їх відгуки та опитування. Лояльність клієнтів і їх повернення є показниками успішності салону. Крім того, оптимізація роботи персоналу, та роботи саме з клієнтом, а саме використання часу обслуговування також впливає на ефективність бізнесу. На прикладі мого салону, можу сказати, що ми кожен день надсилаємо смс опитування, та дізнаємося, чи все сподобалось, чи ні. Якщо ні, то дізнаємось чому, та вирушаємо данні питання. Саме через увагу до клієнтів, і формується довіра, та прихильність до нашого салону, та сервісу загалом.

Маркетинг та реклама грають ключову роль у привертанні нових клієнтів, іншими словами, слід аналізувати ефективність рекламних кампаній та використання онлайн простору.

Безліч людей по всьому світу швидко знаходять доступ до Інтернету, що стає все більш поширеним явищем. За загальними статистичними даними на 2023 рік, з урахуванням поточного числа світового населення, що становить 7,9 мільярдів, близько 5,25 мільярдів осіб мають можливість скористатися Інтернетом. Це означає, що понад дві треті населення світу, а саме 66,2%,

користуються Інтернетом. За період з 2000 по 2023 рік використання Інтернету зросло на 1355% за обсягами трафіку. З цього обсягу, 54,4% усього трафіку в усьому світі було здійснено на мобільних телефонах, що порівняно з 0,7% у 2009 році. Серед 10 найбільш відвідуваних сайтів Інтернету у 2021 році лідерами були Google, YouTube та Facebook. Загальна кількість веб-сайтів перевищила позначку в 1,9 мільярда. Очікується, що в найближчі роки Інтернет зміцнить свої позиції як рекламний інструмент, в який інвестують найбільше коштів. Прогнозується, що майже дві треті всіх глобальних інвестицій у рекламу, а саме 62%, будуть спрямовані на цифрове просування, тоді як телебачення отримає близько 23% від загального обсягу витрат на рекламу. Рис 2.4

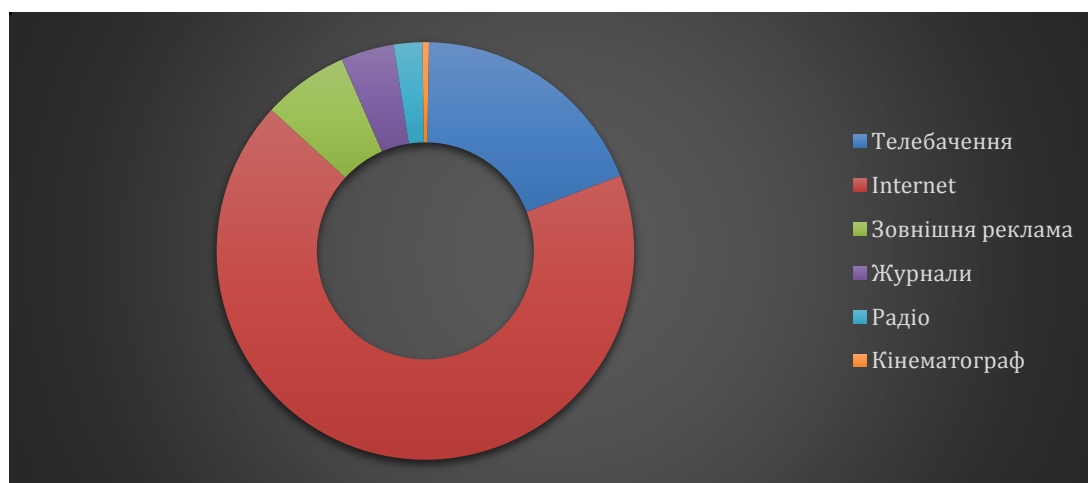


Рис 2.4. Розподіл витрат на просування в усьому світі у 2023 році за каналами комунікації

Для просування салони краси PiPPin використовують рекламу, стимулювання та прямі продажі в частині пропозиції додаткових послуг. У політиці просування салонів краси PiPPin покладаються на наступні канали:

1. Сторінка PiPPin у соціальній мережі Instagram (рис. 2.5). Це основний канал, за допомогою якого здійснюється просування салону краси PiPPin. Сторінка має 18.7 тис. читачів. А кількість дописів перевищує 400 . Клієнти активно відгукуються на дописи, залишаючи коментарі та відмічаючи вподобаннями. На сторінці присутній інформаційний розділ із описом

актуальних послуг, а у сторісах викладаються наявні вільні місця, що стимулює клієнтів записатися на певні послуги.

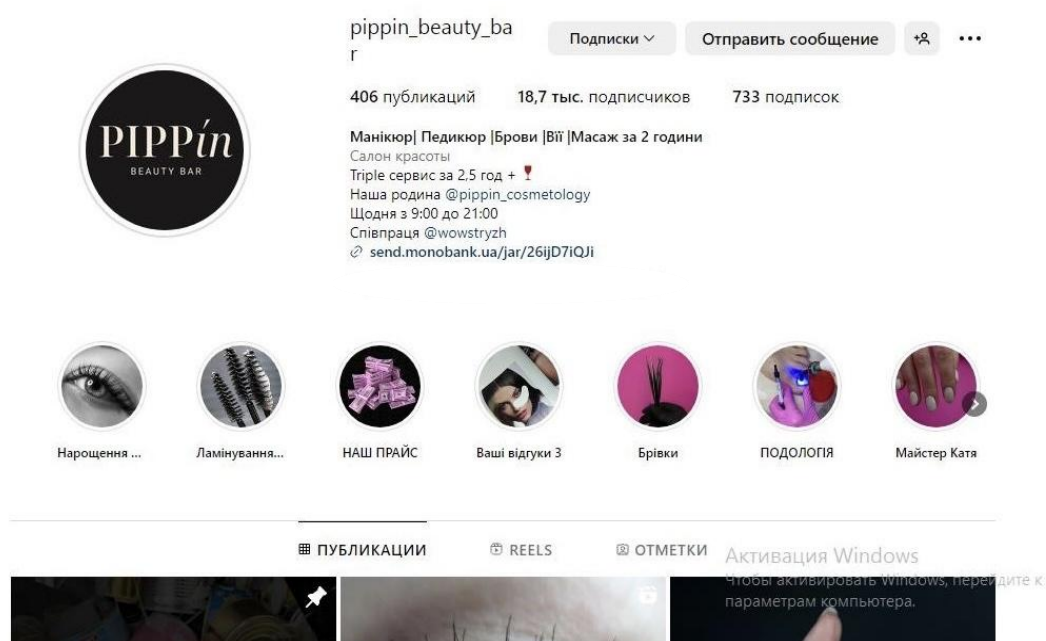


Рис. 2.5 . Сторінка в соц.мережі

Необхідно відзначити, що сторінка в Instagram активна і інформативна.

2. Подарункові сертифікати:



Важливо також враховувати конкурентний аспект і розуміти, що робить салон унікальним у порівнянні з іншими. В нашій команді є така людина, яка кожен день робить контент. Робить його унікальним, легким у використанні, та запам'ятовуючим. Бо зараз дуже розвинена область інтернету, а саме записи онлайн. І перед тим як записатись в той, чи інший салон, клієнт в першу чергу дивиться на роботи майстрів, ціни, та адресу салону. Для реклами, багато хто бере блогерів, які так само приходючи на процедури, рекламують своїм підписникам, а те в свою чергу, дивлячись на того блогера довіряють її відгукам та приходять до нас.

Технологічність салону та його відповідність сучасним тенденціям також грають велику роль у привертанні клієнтів. Оцінка використання онлайн-систем бронювання та інших, про те, що я писала вище.

Необхідно також слідкувати за дотриманням законодавства та високими етичними стандартами, а також враховувати розвиток та залучення персоналу через навчання та створення сприятливого робочого середовища. Бо без

навчання, майстри не будуть отримувати нові знання, не будуть слідкувати за новими техніками, тенденціями і т.п.

Додам, що конкурентний аналіз є ключовим етапом для забезпечення ефективності салону краси. Важливо ретельно вивчити, як салон порівнюється з іншими гравцями на ринку. Це включає в себе аналіз послуг, ціноутворення, якість обслуговування та інші аспекти, що визначають конкурентоспроможність. Технологічний аспект також може включати в себе використання програм та мобільних додатків для спрощення взаємодії з клієнтами та автоматизації деяких процесів у салоні.

Загалом, для досягнення високої ефективності салону краси, потрібно систематично аналізувати всі аспекти його діяльності та активно реагувати на зміни в цій галузі. Постійна увага до потреб клієнтів, вдосконалення процесів та інновації допоможуть зберегти конкурентну перевагу та досягти успіху у сфері краси та догляду за собою.

Узагалі, розуміння та балансування всіх цих аспектів може значно підвищити ефективність салону краси, забезпечуючи успішну та стійку діяльність у цій галузі.

Проведений аналіз дозволив виявити, що з просуванням, та рекламою в салоні PiPPin все добре, налажена комунікація з відвідувачами, на сторінці в Інстаграм впроваджуються всі стимулюючі заходи для усього асортименту продукції.

2.2 Організація системи антикризового управління

Після проведення аналізу функціонування салону краси «PiPPin beauty bar», вважаємо за доцільне детально розглянути систему антикризового управління.

Таблиця 2.6. – Результати ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління в салоні краси «PiPPin»

№ з/п	Критерій ефективності	Макс. значення	2021	2022	2023
1	Результативність та фінансова ефективність	1,0	0,20	0,55	1
2	Стійкість та адаптивність	1,0	0,33	0,60	1
3	Інноваційна діяльність	1,0	0,42	0,63	1
4	Раціональність організаційної структури	1,0	0,50	0,75	1
5	Ефективність управління та його економічність	1,0	0,55	0,80	1
Підсумкова оцінка ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління (ОЕМ _{ау})		5	2	3,33	5

Ця система ґрунтується на використанні конкретної методики, яка дозволяє проводити комплексну оцінку ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління. Методика включає близько 50 різноманітних кількісних та якісних показників, які об'єднані у п'ять груп критеріїв ефективності. Кожен показник визначений ваговим коефіцієнтом, що відображає його значущість. У методиці максимальне значення для кожної групи критеріїв приймається за 1.

Оцінка ефективності визначається в динаміці, а також виявляє слабкі сторони управлінської системи для подальших регулювань. Кожен показник оцінюється у поточний період з урахуванням критеріальних значень, їх тенденцій та експертних оцінок, здобутих під час опитування співробітників підприємства. В результаті може бути розрахована загальна оцінка ефективності для кожної групи критеріїв та загальна оцінка організаційно-економічного механізму антикризового управління.

Я створила шкалу оцінок з декількома класифікаційними групами для оцінки ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління на підприємстві, яка відображає ступінь його ефективності (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.7 визначає класифікаційні групи для оцінки рівня ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління на підприємстві

Підсумкова оцінка ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління	Характеристика ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління
0 – 2,50	Неефективний
2,51 – 3,50	Малоефективний
3,51 - 4,50	Ефективний
4,51 – 5	Високоефективний

Це відбувається шляхом підсумовування балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності .

Механізм антикризового управління на даному підприємстві можна охарактеризувати як Високоефективний, оскільки підсумкова оцінка за 2023 рік становила 5. Це висока оцінка рівня ефективності. Тому що підприємство робить все можливе для вдосконалення.

2.3 Фактори, які зіштовхують кризу у сферах обслуговування

Фактори, які можуть призводити до кризи у сферах обслуговування, різноманітні і можуть включати економічні, соціальні, технологічні та природні аспекти.

Економічні фактори: Зменшення споживчого попиту, економічна нестабільність, зростання цін на ресурси та послуги можуть негативно впливати на галузі обслуговування. Так само війна, яка дуже вплинула на весь бізнес.

Соціальні фактори: Зміни в споживацьких звичках, демографічні зрушення, зміни у вимогах до якості обслуговування можуть викликати кризу у цих галузях.

Технологічні трансформації: Впровадження нових технологій або зміни в індустрії можуть вимагати адаптації та інвестицій у нове обладнання чи програмне забезпечення.

Природні катастрофи: Землетруси, повені, пандемії та інші природні події можуть призвести до припинення роботи підприємств та обмежити доступ до послуг.

Конкуренція та ринкові фактори: Зростання конкуренції, зміни в ринковій динаміці та несприятливі тенденції можуть також впливати на стійкість галузей обслуговування.

Зазначені фактори можуть взаємодіяти та посилювати вплив один одного, викликаючи ситуацію кризи в сферах обслуговування.

Додатково, важливо враховувати ефекти кризи, такі як зміни в психології споживачів та їх відношення до витрат. У періоди нестабільності люди можуть зменшити обсяги своїх витрат на розваги, ресторани, подорожі та інші послуги, що може негативно впливати на підприємства обслуговування.

Також важливо враховувати реакцію влади та прийняття рішень щодо економічної підтримки та стимулювання галузей обслуговування під час кризи. Наприклад, заходи підтримки, фінансова допомога чи податкові легшення можуть допомогти підприємствам у подоланні кризових періодів.

Залучення доцільних стратегій адаптації та інновацій може також виявитися ключовим для виживання у складних умовах. Розвиток онлайн-продажів, впровадження нових форматів обслуговування, ефективне використання соціальних мереж та інші підходи можуть допомогти адаптуватися до змін та зберегти конкурентоспроможність.

Основна ідея механізму антикризового управління полягає в його здатності відновлювати ефективність діяльності підприємства під час загострення кризової ситуації. Це досягається шляхом використання самоорганізації на основі підтримки стабільного внутрішнього середовища та адаптації до змін у зовнішньому оточенні.

Таким чином, можна зробити висновок, що в салоні краси «PipPim beauty bar», основним фактором, що може викликати кризу це :

По-перше – повна втрата клієнтської бази,

По-друге – неякісне обслуговування, погані матеріали, неякісне обладнання,

І на останок – слабкий менеджмент та маркетинг, як дуже впливає на роботу в цілому, і як наслідок низька продуктивність праці.

У кінцевому підсумку, успішне подолання кризи у сферах обслуговування вимагає не лише виявлення проблем, але і активної реакції, стратегічного планування та гнучкості в прийнятті рішень.

Досвід підкреслює, що кризи мають свої характерні вияви у розвитку будь-якої окремої компанії і не завжди співпадають з темпами суспільного перетворення чи розвитку інших підприємств. В кожній компанії існує свій внутрішній потенціал та методи його використання, які повинні враховувати загальні економічні принципи. Таким чином, підприємство завжди зазнає тиску

зовнішніх факторів, пов'язаних із впливом загальних циклів економіки, а також внутрішніх факторів, які залежать від власних циклів та кризового розвитку. Криза виникає через зростання розбіжностей у соціально-економічній сфері, створюючи загрозу, яка може підірвати стійкість компанії в її оточуючому середовищі. Статистика свідчить, що однією з поширених причин фінансових проблем у компаніях є невірний вибір основних критеріїв ефективності. Для підприємства ця небезпека може виявитися фінансово-економічними просчётами, загальним станом справ в економіці, низьким рівнем кваліфікації працівників та відсутністю ефективної системи мотивації. Хоча ці категорії важливі для розвитку, вони не повинні бути вважається основними. Як було вказано раніше, основною увагою в компанії є два ключові показники результативності: грошовий прибуток та рівень рентабельності всього капіталу. Ці показники визначаються на основі руху грошових потоків у компанії. Наприклад, реальний дохід в організації відображає різницю між позитивними та негативними грошовими потоками, а ступінь рентабельності визначається як відношення грошових доходів до грошових витрат. У випадку кризових ситуацій необхідно мати наявні ресурси для їх подолання та володіти ефективною структурою управління для забезпечення функціонування компанії в умовах кризи.

Кризові ситуації у сферах обслуговування можуть також виникати внаслідок непрозорості або недостатньої комунікації. Недостатня інформація для клієнтів або персоналу може призвести до непевності та втрати довіри, що загострює кризову обстановку. Тому ефективна комунікація, чітке інформування та взаємодія з усіма зацікавленими сторонами важливі для подолання негативних наслідків кризи. Також варто звертати увагу на здатність до інновацій та гнучкість у впровадженні нових стратегій. Компанії, які швидко реагують на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, мають більше шансів вижити та навіть процвітати під час кризи.

Нарешті, роль лідерства важлива в управлінні кризовою ситуацією. Лідер повинен бути відданим, емпатичним та здатним вести свій колектив через труднощі. Здатність донести важливість спільних цілей та позитивний вплив на емоційний стан команди може визначити успіх стратегій управління кризою. Отже, враховуючи ці аспекти, компанії можуть розглядати кризові ситуації як можливості для вдосконалення та зміцнення своєї стійкості, замість простого реагування на проблеми.

Висновок до розділу 2

Характеристика даного підприємства, а саме салону краси «PipPin beauty bar» , показало що використовується лінійно-функціональна структура, що має свої недоліки, і так саме переваги.

Мною була проведена оцінка ефективності організаційно- економічного механізму антикризового управління підприємством . Механізм управління антикризового, можна вважати високоефективним, так як за 2023 рік склала 5 , та компанія не стає на місці , та буде вдосконалюватись.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Чинники, що стикають кризу в організаційних сферах обслуговування. Ефективні стратегії подолання кризи

Чинники, які спричиняють кризові ситуації в організаційних сферах обслуговування, можуть бути різноманітними і залежать від конкретної галузі та контексту. Деякі з них включають зміни у попиті та поведінці споживачів, нестабільність економічної ситуації, зміни у законодавстві або регулятивному середовищі, конкуренцію на ринку, проблеми з управлінням персоналом, недоліки в обслуговуванні клієнтів, технологічні виклики або проблеми з управлінням фінансами. Важливо також враховувати внутрішні фактори, такі як недостатня стратегічна відповідність, слабкі системи управління або культура організації, які також можуть призвести до кризових ситуацій

Криза в організаційних сферах обслуговування може бути викликана різноманітними чинниками. По-перше, недостатня ефективність управління та стратегічне планування може призвести до невдалого реагування на зміни в середовищі. Наприклад, відсутність гнучких стратегій адаптації до ринкових та технологічних зрушень може створити негативний вплив на функціонування організації. По-друге, конфлікти в команді та внутрішні дисфункції можуть сприяти виникненню кризи в організаційних сферах обслуговування. Наприклад, неефективне комунікування, конфлікти інтересів чи невірне розподіл ресурсів можуть призвести до зниження робочого потенціалу та якості обслуговування. По-третє, зміни в економічному середовищі, такі як зростання конкуренції, економічна нестабільність чи швидкі технологічні інновації, можуть стати викликом для організаційних сфер обслуговування. Не вдала стратегія до цих змін може призвести до кризи. Загалом, криза в організаційних сферах обслуговування є результатом взаємодії різноманітних факторів, таких як

недоцільне управління, внутрішні конфлікти та непередбачувані зміни в економіці та технологіях. Адекватне вирішення цих проблем може визначити успіх організації в управлінні кризовою ситуацією. По-четверте, непередбачені природні чи соціальні події можуть викликати кризу в організаційних сферах обслуговування. Наприклад, природні катастрофи, пандемії або соціальні конфлікти можуть суттєво вплинути на здатність компанії надавати послуги та управляти своєю діяльністю. По-п'яте, зміни в законодавстві, регулюючому сферу обслуговування, також можуть вплинути на стан організацій та викликати кризу. Наприклад, нові правила безпеки, фінансові обмеження чи зміни в податковому законодавстві можуть потребувати швидкого адаптивного реагування. Всі ці фактори взаємодіють та можуть породжувати складні кризові ситуації. Спроможність організації адаптуватися до цих змін, вчасно реагувати та розробляти стратегії виходу з кризи визначає її стійкість та подальший успіх.

Подолання кризи вимагає комплексного підходу та ефективних стратегій. Ось кілька ключових стратегій, які можуть допомогти в управлінні кризовою ситуацією:

1. Аналіз та Прогнозування:

- Глибокий аналіз ситуації: Ретельно проаналізувати фактори, що призвели до кризи, оцініть їх вплив на організацію.
- Прогнозування наслідків: Спрогнозуйте можливі наслідки кризи для прийняття відповідних стратегій.

2. Ефективне Комунікування:

- Прозорість та чесність: Установити відкрите та чесне спілкування зі клієнтами, включаючи персонал, та блогерів.
- План комунікації: Розробити чіткий план комунікації для інформування всіх зацікавлених сторін про кроки, які плануєте прийняти.

3. Гнучкість та Адаптація:

- Гнучкі стратегії: Розробити гнучкі стратегії, які можна швидко змінювати відповідно до нових обставин.

- Швидка адаптація: Бути готовими швидко адаптувати бізнес-процеси та стратегії відповідно до змін на ринку.

4. Резервування Ресурсів:

- Ефективне фінансове планування: Розробити докладний фінансовий план, який враховує можливі витрати та генерує резервні кошти для кризового випадку.

- Резервування персоналу: Мати запасний план персоналу для забезпечення неперервності ключових функцій.

5. Керування Ризиками:

- Ідентифікація ризиків: Проводити аналіз ризиків та визначити можливі вразливості в бізнес-процесах.

- Розробка стратегії керування ризиками: Розробити та впроваджувати стратегії керування ризиками для зменшення ймовірності подій, що призводять до кризових ситуацій.

6. Співпраця та Партнерства:

- Встановлення партнерств: Розглядати можливості співпраці та партнерства з іншими компаніями, людьми (в нашому випадку це блогери) для обміну ресурсами та підтримки.

- Колективне рішення: Працювати разом із зацікавленими сторонами для спільного рішення проблем.

7. Планування Відновлення:

- Стратегія відновлення бізнесу: Розробити стратегію відновлення бізнесу для швидкого і ефективного відновлення діяльності після кризи. Врахувати всі помилки, котрі були допущенні.

- Навчання на помилках: Аналізувати причини кризи ,вивчати з досвіду для запобігання майбутнім проблемам.

- Ключовим для успішного подолання кризи є не тільки вчасна реакція, але й готовність до постійного моніторингу та вдосконалення стратегій управління.

Узагальнюючи, антикризовий менеджмент - це комплексний підхід до управління ризиками та кризовими ситуаціями, який вимагає системності, гнучкості та постійного вдосконалення. Його успішна реалізація дозволяє підприємству ефективно реагувати на негативні впливи та забезпечує стійкість та конкурентоспроможність у складних умовах сучасного бізнесу.

Взято з сайту « Основними ознаками кризових явищ на підприємствах є поява перших ознак негативних тенденцій, стабілізація цих тенденцій, бізнес-конфлікти та наростання фінансових проблем. Характерно, що кризові ситуації виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства [6].. Однак реалізація низки антикризових заходів починається лише на певній стадії життєвого циклу, тобто під час різкого економічного спаду, який зазвичай характеризується неплатоспроможністю підприємств. Слід зазначити, що на мікроекономічному рівні кризи не можна ототожнювати з будь-якою стадією життєвого циклу. Помилковою є думка, що кризові явища характерні лише для стадії "старості". Кризові ситуації можуть виникати на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства. Кожен наступний етап можливий лише в результаті подолання критичних явищ на поточному етапі. Існують певні заходи щодо забезпечення виживання підприємства, в основі яких є:- Скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва та продажів. При цьому відбувається заміна або посилення менеджменту компанії, проводиться всебічний аналіз та оцінка ситуації, за необхідності, коригується філософія та основні принципи діяльності компанії.

Виникнення, розвиток і трансформація кризових явищ відрізняються не тільки причинами та наслідками, але й характером. Важливим елементом аналізу, оцінки та управління кризовими явищами є розробка класифікатора, який є результатом їх класифікації. Складність класифікації кризових явищ полягає у різноманітності поглядів авторів і в тому, що різні види криз можуть мати різний вплив на підприємства. Під час вирішення різних завдань, які ставляться перед підприємствами, ця проблема стає особливо актуальною. Деякі

види кризових ситуацій впливають на усі види діяльності без винятку, тоді як інші є специфічними лише для певних секторів, наприклад, рослинницької галузі або машинобудівної промисловості.

Таблиця 3.1 - Класифікація видів криз

Критерії	Вид кризи
За рівнем виникнення	Глобальні(світові),державні,регіональні.
За місцем виникнення	Локальна криза,системна,стратегічна.
За масштабами впливу	Мікрокризи,макрокризи,міжнародні.
Характер причини виникнення	Закономірні, випадкові
За тривалістю в часі	Короткострокові, тривалі
За ступенем керованості	Керовані, некеровані
За ступенем тяжкості	Легкі кризові явища, середні, катастрофічні.
За характером повторюваності	Циклічні, нециклічні
За сферою функціонування	Соціальні,технічні,юридичні,політичні...
За характером розвитку	Раптові, поступові
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, частково прогнозовані, не прогнозовані
Стосовно суб'єктів господарювання	Зовнішні, внутрішні
За походженням	Штучні, природні
За наслідками прояву	Загальні, специфічні, індивідуальні

Компанії стикаються з цим явищем на різних етапах управління, і існує багато можливих причин виникнення кризи. Причина кризи-це конкретний стан, який

викликає страх перед майбутнім и наслідками". Звичайно, розширимо відповідь, висловивши більш детально основні принципи та стратегії антикризового менеджменту:

Превентивність: цей принцип передбачає вчасне виявлення загроз та прийняття запобіжних заходів для їх знищення або пом'якшення їх впливу. Застосування цього принципу передбачає проведення аналізу ризиків, розробку планів дій та впровадження системи моніторингу.

Гнучкість та адаптивність:

- Організації повинні мати гнучкі структури та процеси, які можуть їм швидко адаптуватися до змін в оточуючому середовищі. Це може включати швидке прийняття рішень, реорганізацію внутрішніх процесів і стратегій

Комунікація:

- Ефективна комунікація є важливою складовою антикризового менеджменту. Вона включає в себе внутрішню комунікацію між співробітниками та керівництвом, а також зовнішню комунікацію такими зацікавленими сторонами, як клієнти, партнери та громадські організації.

Реагування та відновлення: є критичними етапами антикризового менеджменту, і важливо мати готовність до них заздалегідь.

Ось деякі ключові аспекти цих етапів:

1. Швидке реагування:

- Під час кризової ситуації кожна година може мати велике значення. Важливо мати систему миттєвого сповіщення та приймати рішення швидко та ефективно. Це може включати активацію кризового командування, розробку планів дій та виконання наступних заходів для забезпечення безпеки персоналу та активів.

2. Керування комунікаціями в кризовій ситуації є критичним елементом антикризового менеджменту. Ефективна комунікація допоможе зменшити паніку, зберегти довіру стейкхолдерів та забезпечити координацію дій.

Ось деякі ключові аспекти водіння комунікаціями: Читкість та прозорість у комунікаціях у кризовій ситуації є вирішальними аспектами, які допомагають зберегти довіру стейкхолдерів та зменшити пачку.

В результаті введення воєнного положення виникла економічна криза, яка негативно позначилася на більшості бізнесів. Особливо вразливим виявився сегмент B2C, за винятком продажу продовольчих товарів та аптечного бізнесу, через обмеження споживчого попиту, що призвело до скорочення активності в галузі краси. Поновлення роботи бізнесу, різних підприємств і організацій, що спричинило вихід працівників на роботу та поновило можливості для клієнтів знову користуватися послугами спеціалізованих салонів, клінік тощо, призвело по порівняно швидкого відновлення споживання і стимулювалося активність діяльності салону краси «PiPPin beauty bar».

Розрізняючи поняття "криза" та "загроза", важливо зазначити, що вони відображаються на вирішенні проблем з різних позицій. Криза - це ситуація, яка виникає по факту і вимагає значних зусиль для виправлення, в залежності від її характеру та масштабів. У свою чергу, загроза - це ситуація, що може призвести до можливих негативних наслідків, але ще не виникла. Вирішення обох понять потребує значних ресурсів. Спільні риси цих понять можуть бути ідентифіковані у наслідках їх вирішення: матеріальні збитки, фінансові втрати, а також моральний вплив, такий як пошкодження репутації або іміджу підприємства .

Криза в сфері краси може виникнути з різних причин, включаючи:

Економічні фактори: Зниження покушців може виникнути через економічні нестабільності, такі як рецесія, зміни у споживчому попиті або зростання цін на послуги та продукти.

Зміни у споживчому попиті: Модні тенденції швидко змінюються, що може призвести до змін у вподобаннях споживачів і, відповідно, до зміни попиту на певні послуги та продукти.

Конкуренція: Збільшення конкуренції в сфері краси може призвести до зниження обсягів продажів і прибутків для підприємств.

Негативний імідж або репутація: Погана репутація або негативний імідж компанії може вплинути на кількість клієнтів і їхню лояльність.

Технологічні та інноваційні зміни: Зміни у технологіях та інноваціях можуть вимагати інвестицій у нове обладнання або навчання персоналу, що може призвести до фінансових труднощів.

Зміни в законодавстві: Зміни в законодавстві, такі як введення нових правил безпеки або збільшення податків, можуть вплинути на фінансове становище підприємства.

Ці фактори можуть викликати кризу в сфері краси та потребу у вжитті заходів для її подолання.

Для подолання кризи в сфері краси можна вжити ряд заходів :

1. Аналіз ситуації: Спочатку необхідно ретельно проаналізувати причини кризи, виявити їх і визначити вплив на бізнес.

2. Реорганізація бізнесу: В разі необхідності, перегляньте бізнес-процеси, стратегії маркетингу та пропозиції, щоб пристосуватися до нових умов.

3. Зменшення витрат: Розгляньте можливість зменшення витрат без шкоди якості послуг або продуктів.

4. Диверсифікація: Розгляньте можливість розширення або диверсифікації своїх послуг або продуктів для залучення нових клієнтів та ризикоменеджменту.

5. Залучення нових клієнтів: Розгляньте рекламні кампанії або інші заходи для привертання нових клієнтів та збільшення обсягу продажів.

6. Підвищення якості: Фокусуйтеся на підвищенні якості послуг або продуктів, щоб зберегти і залучити нових клієнтів.

7. Фінансове управління: Управляйте фінансами обачно, зосереджуючись на зменшенні боргів, оптимізації робочого капіталу та ефективному використанні ресурсів.

8. Залучення експертів: Потенційно важливим може бути залучення фахівців або консультантів з досвідом у кризовому управлінні або в даній сфері.

9. Комунікація з клієнтами: Будьте відкритими і комунікабельними з вашими клієнтами, розповідаючи їм про вжиті заходи для подолання кризи та надаючи інформацію про зміни в бізнесі.

Ці заходи можуть допомогти підприємству вирішити кризову ситуацію та відновити стабільність і успішність в сфері краси.

Серед стратегій антикризового управління найбільш суттєвими є такі;

- Запобігання кризі та готовність до її виникнення
- Оцінка моменту настання кризової ситуації для успішного вирішення проблем
- Протидія кризовим явищам та уповільнення їх розвитку
- Стабілізація ситуації за допомогою використання наявних резервів та додаткових ресурсів
- Послідовне виходження з кризи
- Прогнозування та створення умов для усунення наслідків кризи

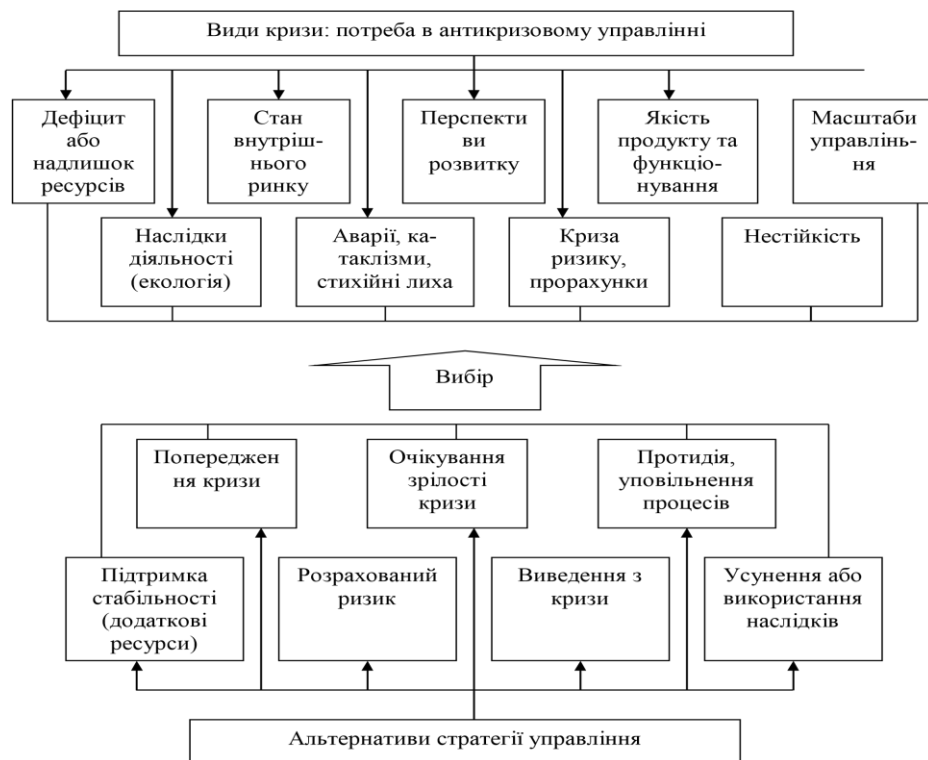


Рис. 3.1. Види кризи: потреба в антикризовому управлінні

Якщо компанія вчасно виявляє зовнішню загрозу та має можливість розробити ефективну реакцію, вона може поетапно вирішувати всі проблеми, які виникають. Однак у кризових ситуаціях необхідно вживати заходів у короткі терміни. Тому при розробці антикризової стратегії важливо планувати паралельне виконання завдань. Ефективне впровадження антикризової стратегії досягається тоді, коли вона інтегрується у вже наявну структуру управління та відповідає збалансованій системі цілей. У кризових ситуаціях часу на підготовку до стратегічних змін немає, тому потрібно одночасно змінювати систему управління та вирішувати виникаючі кризи.

3.2 Розробка стратегії антикризового менеджменту для організації сфери обслуговування

У бізнесі сфері існують різноманітні стратегії антикризового менеджменту, які можуть бути використані для збереження стійкості підприємства під час кризових ситуацій. Деякі з них включають:

1. Розширення асортименту продукції: Розробка нових продуктів або послуг, які можуть привернути більше клієнтів або збільшити обсяги продажів.
2. Підвищення якості обслуговування: Зосередження на покращенні якості обслуговування клієнтів, що може допомогти зберегти і залучити нових клієнтів, навіть у кризові часи.
3. Маркетингові заходи: Рекламні кампанії, знижки, акції та інші маркетингові стратегії можуть допомогти залучити увагу клієнтів та збільшити продажі.
4. Ефективне управління запасами: Оптимізація управління запасами товарів та інгредієнтів може зменшити витрати та підвищити ефективність виробництва.

5. Залучення інвестицій: Пошук додаткових джерел фінансування, таких як інвестиції або кредити, може допомогти зберегти фінансову стійкість підприємства у складних економічних умовах.

6. Підвищення ефективності витрат: Аналіз та оптимізація витрат може допомогти збільшити ефективність фінансових ресурсів і знизити витрати.

Ці стратегії можуть бути використані окремо або у поєднанні залежно від конкретних обставин і потреб підприємства в сфері краси і косметики.

Зокрема, деякі підприємства можуть вирішити зосередитися на розвитку онлайн-присутності та електронної комерції, щоб пристосуватися до зміни покупних звичок споживачів, які все більше віддають перевагу покупкам через Інтернет. Інші можуть звернутися до стратегій диференціації продуктів, щоб виділитися на ринку та привернути увагу клієнтів. Однак, важливо пам'ятати, що кожне підприємство має свої унікальні особливості та потреби, тому стратегія антикризового менеджменту повинна бути розроблена з урахуванням конкретної ситуації та можливостей підприємства.

Аналіз і розробка процедур вирішення кризових ситуацій:

- Перш ніж розробити процедури вирішення кризових ситуацій, важливо провести аудит існуючих процедур та ідентифікувати їхні слабкі місця. Під час розробки нових процедур, враховуйте ризики, які можуть виникнути у вашій конкретній організації, та визначте критичні кроки, які потрібно буде вжити у випадку кризової ситуації. Забезпечте, щоб процедури були зрозумілими, доступними та легко виконувалися всіма працівниками

Аналіз і розробка процедур вирішення кризових ситуацій є критично важливими аспектами для будь-якого бізнесу або організації. Кризові ситуації можуть включати природні катастрофи, технологічні аварії, фінансові проблеми, репутаційні кризи, кримінальні події або інші загрози, які можуть серйозно підірвати діяльність та репутацію організації.

Аналіз ризиків: Першим кроком є ідентифікація потенційних кризових ситуацій, які можуть виникнути. Це включає оцінку зовнішніх і внутрішніх загроз, які можуть вплинути на діяльність організації.

Розробка планів навчання і реагування: На основі аналізу ризиків розробляються плани дій для виявлення, вирішення та мінімізації наслідків кризових ситуацій. Ці плани включають процедури евакуації, комунікації з громадськістю, відновлення діяльності та інші важливі кроки.

Тренування та навчання персоналу: Всі співробітники повинні бути ознайомлені з кризовими планами та процедурами реагування. Регулярні тренування і симуляції кризових ситуацій допомагають забезпечити ефективність в реальних умовах.

Встановлення системи моніторингу і сповіщення: Важливо мати систему, яка дозволяє оперативно виявляти потенційні кризові ситуації і сповіщати відповідних членів команди управління кризовою ситуацією.

Оцінка та вдосконалення: Після кожної кризової ситуації важливо провести аналіз її причин, реакції та наслідків. На основі цих даних процедури можуть бути вдосконалені, щоб підвищити ефективність у майбутньому.

Розробка і реалізація процедур вирішення кризових ситуацій вимагає від організаційного керівництва великої уваги, координації та готовності. Це допомагає забезпечити безпеку та стійкість діяльності організації в умовах непередбачуваних обставин.

Забезпечення ефективності процедур вирішення кризових ситуацій також включає в себе постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації. Такий підхід дозволяє організації бути гнучкими та адаптивними до нових загроз і викликів.

При цьому важливо також враховувати роль комунікації в управлінні кризовими ситуаціями. Чітка та ефективна комунікація як всередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами, є ключовим аспектом успішного реагування на кризові ситуації. Це дозволяє підтримувати довіру співробітників, клієнтів та

інших зацікавлених сторін, а також ефективно керувати інформаційними потоками.

Крім того, важливо розглядати кризові ситуації як можливість для вдосконалення та зміцнення організації. Аналіз наслідків кризових ситуацій може виявити слабкі місця в процедурах та системах управління, які потребують удосконалення. Цей досвід може стати основою для розвитку більш стійких та ефективних механізмів управління ризиками та кризовими ситуаціями в майбутньому.

Таким чином, аналіз і розробка процедур вирішення кризових ситуацій - це постійний процес, який вимагає уваги та зусиль з боку керівництва та всього персоналу організації. Це інвестиція у стійкість та надійність діяльності організації в умовах непередбачуваних обставин.

План антикризових заходів повинен:

- Вирішувати фінансові та організаційні проблеми підприємства в комплексі.
- Відповідати стратегічним цілям підприємства та бути привабливим для його власників, керівництва та персоналу.
- Бути привабливим для зовнішніх інвесторів та дозволяти залучати необхідні кошти ззовні.
- Містити конкретні, вимірювані та контрольовані цілі.
- Мати рішення, спрямовані на вирішення проблем та загроз для підприємства.
- Конкретизувати завдання залежно від структурних підрозділів та функціональних служб підприємства.
- Передбачати конкретні наслідки запропонованих заходів та терміни їх виконання.

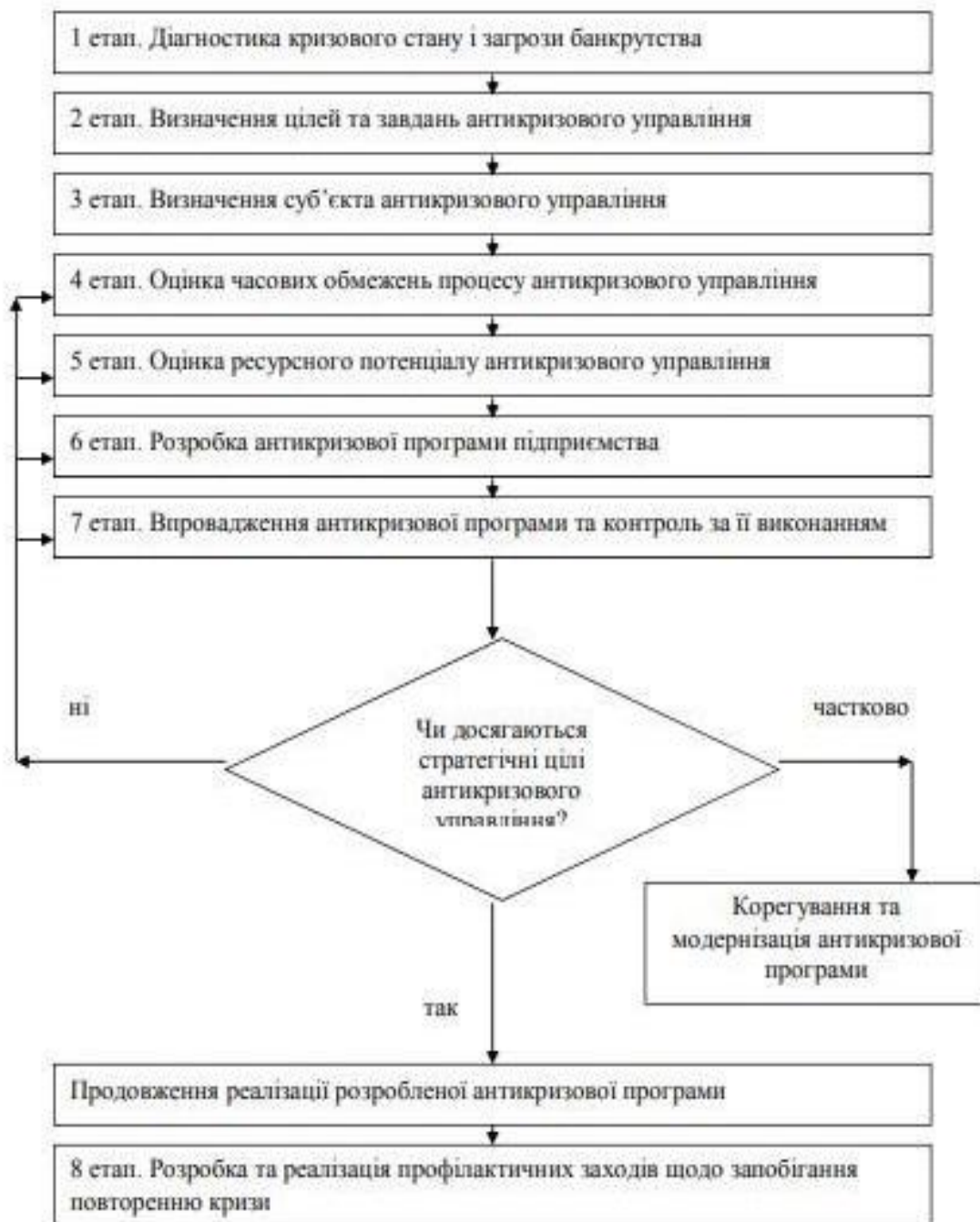


Рис. 3.2 – Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством [20]

Згідно з вимогами, програма антикризового управління підприємства повинна мати приблизний формат або структуру.

Перший крок - це оглядна характеристика поточного стану кризи, з визначенням головних причин її виникнення та основних проблем, які потребують вирішення.

Другий етап - встановлення цільових параметрів антикризового процесу, що включає якісне описання бажаного стану підприємства та визначення кількісних показників у формі системи цільових показників. Ці цільові параметри використовуються в подальшому для моніторингу виконання програми та оцінки досягнення поставлених цілей.

Третій етап - визначення обмежень антикризового процесу, включаючи обмеження часу та ресурсів.

Четвертий етап - розробка переліку антикризових заходів з детальним планом-графіком реалізації кожного заходу, включаючи конкретизацію завдань для підрозділів та виконавців.

П'ятий етап - розробка бюджету для витрат на реалізацію програми, включаючи потреби у додатковому фінансуванні для специфічних видатків.

Шостий етап - розробка фінансового плану діяльності підприємства на період реалізації програми, включаючи план обслуговування, погашення боргів і план руху грошових коштів.

Сьомий і останній етап - розробка форм та механізмів контролю за виконанням програми з боку зацікавлених сторін, таких як власники, кредитори та державні органи, з наданням їм повноважень управління виконанням програми.

Розробка стратегії антикризового менеджменту для організації сфери обслуговування - це комплексний процес, спрямований на попередження та подолання кризових ситуацій у сфері обслуговування. Ця стратегія передбачає аналіз потенційних ризиків та визначення ефективних заходів для їх запобігання та управління ними. Вона також включає в себе розробку системи контролю за фінансами, персоналом та іншими аспектами діяльності організації, а також планування реагування на кризові ситуації, в тому числі реорганізацію бізнес-

процесів, пошук додаткових джерел фінансування та взаємодію з зацікавленими сторонами. Реалізація такої стратегії допоможе зберегти стабільність та конкурентоспроможність організації у складних економічних умовах.

У воєнний час сфера обслуговування, включаючи салони краси, може зазнати серйозних викликів через економічну нестабільність, обмеження на переміщення та інші фактори. Однак, є кілька стратегій, які можуть допомогти уникнути кризових ситуацій:

- Диверсифікація послуг: Розгляньте можливість розширення або зміни асортименту послуг, щоб відповісти на нові потреби або обмеження.
- Гнучкість у вартості: Розгляньте можливість адаптувати ціни на свої послуги до нових умов, забезпечуючи доступність для клієнтів при зменшенні їхнього доходу.
- Активна реклама і маркетинг: Використовуйте рекламні кампанії та маркетингові стратегії для привертання нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих.
- Збереження клієнтської бази: Підтримуйте зв'язок із існуючими клієнтами через розсилки, соціальні мережі та особисті контакти, щоб зберегти їхню лояльність.
- Ефективне управління витратами: Проводьте аналіз витрат та здійснюйте раціоналізацію процесів, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів.
- Підтримка персоналу: Забезпечте підтримку та мотивацію своєму персоналу в умовах стресу та нестабільності, щоб забезпечити якісне обслуговування для клієнтів.
- Співпраця з іншими підприємствами: Розгляньте можливість співпраці з іншими бізнесами або партнерами для обміну ресурсами або створення спільних пропозицій.

Ці стратегії можуть допомогти салонам краси та іншим підприємствам в сфері обслуговування зберегти стійкість і пристосуватися до умов воєнного часу.

Додатково можна розглянути важливість залучення персоналу до процесу антикризового менеджменту. Це включає навчання персоналу діяти в умовах кризи, розвиток їхніх навичок управління стресом, а також створення комунікаційної культури, що сприяє ефективному обміну інформацією та співпраці під час кризових ситуацій. Крім того, важливо проводити аудит готовності до кризи, щоб ідентифікувати потенційні ризики та слабкі місця в діяльності організації. Також можна розглядати впровадження системи раннього попередження кризових ситуацій, що дозволить реагувати на них заздалегідь і запобігти подальшому загостренню проблем.

Підводячи підсумок, розробка стратегії антикризового менеджменту для організації сфери обслуговування є надзвичайно важливим завданням. Ця стратегія повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на потреби клієнтів, забезпечуючи ефективне управління ризиками, а також активну реакцію на зміни в економічному та соціальному середовищі. Ключові аспекти такої стратегії включають аналіз потенційних ризиків, визначення цілей та параметрів успіху, впровадження гнучких та інноваційних рішень, залучення персоналу та впровадження систем попередження кризових ситуацій. Застосування цих підходів дозволить підприємствам у сфері обслуговування ефективно управляти кризовими ситуаціями та забезпечить їхню стійкість та успішність у складних умовах ринкової конкуренції.

Отже, оптимальним типом антикризового управління для салону краси «PiPPin beaut bar» має бути реактивне з елементами превентивної та посткризової моделей. В основі стратегії антикризового управління, як було зазначено у розділі 1 магістерської роботи, слід визначити конкретний курс дій. З огляду на особливості функціонування салону краси, зокрема його можливість відкриття на початку війни та подальше відновлення та зростання обсягів діяльності вже з наступного кварталу, а також враховуючи потребу в розвитку

нового напрямку продаж спеціальних товарів для використання в домашніх умовах, без участі фахівця, найбільш обґрунтованим є застосування стратегії розширення з елементами реструктуризації впливу. Ця стратегія не тільки передбачає нарощування обсягів і інтенсивності діяльності, а й започаткування принципово нового напрямку, що відповідає визначеній потребі компанії.

В результаті проведення заходів щодо покращення використання фінансових ресурсів салону «PiPPin» передбачається зміна його фінансових показників табл 3.3.

Таблиця 3.2 - Фінансові показники компанії "PiPPin" зазнали змін внаслідок впровадження заходів щодо оптимізації використання фінансових ресурсів

Показники	Період		Відхилення	
	2022	Прогноз	Абсолютне	Відносне
Виручка, тис.грн	424976	610467	185491	10
Собівартість продукції, тис.грн	287010	385712	98702	10
Валовий прибуток, тис.грн	145959	202745	56786	10
Операцій доходи, тис.грн	45094	63094	0	0
Операційні витрати, тис.грн	100739	108737	0	0
Прибуток від продажів, тис.грн	83631	61427	22204	29,78
Інші доходи, тис.грн	35805	35805	0	0
Інші витрати, тис.грн	49325	49325	0	0
Прибуток до оподаткування, тис.грн	324912	472812	147900	38
Податок на прибуток, тис.грн	12782	54574	41792	485
Чистий прибуток, тис.грн	70861	99744	28883	42

Зміна поточних показників діяльності компанії "PiPPin" вплине на її кінцеві результати. Згідно з даними в таблиці 3.7, збільшення обсягу реалізації призведе до зростання прибутку від продажів на 22204 тис. грн. Це в свою чергу призведе до збільшення чистого прибутку на 28883 тис. грн і, відповідно, збільшення величини нерозподіленого прибутку.

Таблиця 3.3 - Основні показники ділової активності

Показники	Період		Відхилення	
	2022	Прогноз	Абсолютне	Відносне
Тривалість обороту запасів	80,10	100	19,9	12,27
Операційний цикл	123,28	104,86	-18,42	-9,82
Фінансовий цикл	-24,25	32,70	8,45	-120,40

Аналізуючи дані в таблиці 3.3, можна відзначити значне поліпшення показників ділової активності у плановому періоді. Це стало можливим завдяки зменшенню періоду погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, що призвело до скорочення операційного циклу на 10,86%. У плановому періоді операційний цикл складатиме 104,88 днів, а фінансовий цикл - 23 дні, що є позитивним показником порівняно з негативним циклом у 2022 році.

Також, стратегії антикризового управління можуть відрізнятися залежно від наслідків початку кризового періоду та кінцевого результату, характеру поведінки в період кризи, об'єкта управлінських зусиль та залучення внутрішніх або зовнішніх ресурсів і фахівців. Для салона краси "PiPPin" на сучасному етапі неактуальне визначення стратегії залежно від початку кризового періоду. Щодо інших характеристик стратегії, доцільно формувати підстратегії наступним чином:

– За характером поведінки впродовж кризового періоду оптимальною є стратегія "боротьби з негативними проявами та наслідками кризи", що зорієнтована на переборення кризи.

– Враховуючи вплив на кінцевий результат для PiPPin beauty bar, рекомендується використовувати стратегію "стабілізації положення", яка спрямована на управління економічною системою компанії під час кризового періоду.

– В залежності від об'єкта управлінських зусиль, оптимальною є стратегія "комбінованого антикризового управління", яка передбачає використання різноманітного інструментарію впливу на тривалість та наслідки кризи.

– Залежно від залучення внутрішніх або зовнішніх ресурсів і фахівців, найбільш виправданою є стратегія "внутрішнього антикризового управління". Внутрішні резерви та ресурси компанії цілком достатні для подолання впливу кризи, а менеджмент та фахівці володіють необхідними знаннями і досвідом для ефективного та вчасного здійснення антикризових заходів. Оскільки компанія успішно справляється зі своїми фінансовими зобов'язаннями, то не виникає потреби у залученні зовнішнього управління в юридичному порядку.

В результаті аналізу впливу кризи на функціонування та ефективність салону краси "PiPPin", було встановлено, що необхідними антикризовими заходами будуть:

1. Введення нового напрямку діяльності в галузі педикюру, що пов'язаний зі збутом спеціальних продуктів естетичної медицини для використання в домашніх умовах, а також корекційних систем.

3. Впровадження комплексу заходів з навчання, розвитку компетенцій та підтримки майстрів.

4. Оптимізація резервних коштів для покриття неочікуваних витрат та можливих втрат у разі дестабілізації доходів під впливом кризових ситуацій.

5. Поліпшення обладнання, для всіх типів послуг.

Узагальновані ключові аспекти програми антикризових заходів представлені у таблиці 3.2(1). Умовно всі вказані заходи розділені на три основні категорії, які будуть детально розглянуті у відповідних підпунктах магістерської роботи. Перша категорія охоплює заходи щодо розширення сфери діяльності та започаткування нових напрямів роботи. Друга категорія описує заходи з навчання, розвитку компетентностей та підтримки персоналу компанії. Третя категорія включає заходи організаційно-управлінського та адміністративного характеру.

Таблиця 3.4 - Ключові аспекти антикризової програми «PiPPin»

Загальна інформація	
Складові	Сутність
Тип управління	Реакційний з елементами превентивної та посткризової моделей
Базова стратегія	Розширення (з елементом реструктуризації) сфер впливу
Допоміжні стратегії	<p><i>За характером поведінки впродовж кризового періоду – стратегія «боротьби з негативними проявами та наслідками криз»</i></p> <p><i>Залежно від впливу на кінцевий результат – стратегія «стабілізації положення»</i></p> <p><i>Залежно від об'єкта управлінських зусиль – стратегія «комбінованого впливу»</i></p> <p><i>Залежно від залучення ресурсів і фахівців – стратегія «внутрішнього управління»</i></p>
Термін реалізації	10 місяців
Очікувані результати	<ul style="list-style-type: none"> – здатність компанії швидко і безболісно змінювати формат роботи – стабілізація доходів в умовах зміни кон'юнктури ринку – фінансове убезпечення від негативного впливу кризи – поліпшення технічного забезпечення роботи

	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація витрат та поліпшення організацій діяльності в офлайн та онлайн форматах – удосконалення системи управління, моніторингу і контролю, комунікації – професійний розвиток персоналу, підвищення його лояльності – 	
Склад антикризових заходів		
Сутність заходи	Термін реалізації	Відповідальні виконавці (в т.ч. залучені)
Започаткування нових процедур. Продаж доглядової косметики, до цього	Від 0,6 місяців	маркетингова служба, служба технічної підтримки
Започаткування тренінгової діяльності в онлайн форматі для підтримки продажу послуг	9 місяців	відділ організації навчальних програм, маркетингова служба
Оптимізація резервного залишку грошових коштів на покриття непередбачуваних витрат	2 місяці	бухгалтерсько-фінансова служба
Заходи з навчання та підтримки персоналу	4 місяці	бухгалтерсько-фінансова служба

Коли розглядається впровадження будь-якого нового виду діяльності, головним питанням стає, як компанія буде привертати споживачів і яким чином вийде на ринок. Для нового виду діяльності "PiPPin" рекомендується реалізувати два основні підходи до просування. Перший - це опосередковане залучення споживачів через фахівців у галузі краси, естетичної медицини та сфери здоров'я, які вже є клієнтами компанії. Компанія буде стимулювати цих фахівців фінансовими винагородами за залучення нових клієнтів і просування продуктів

компанії. Другий підхід полягатиме в прямому залученні споживачів шляхом рекламних заходів у пресі, Інтернеті, соціальних мережах, використання реклами на різних носіях і застосування інших прямих методів активних продажів.

Згідно з досвідом салону "PiPPin", повноцінне впровадження на ринок у новому сегменті діяльності зазвичай займає принаймні 1,5 роки. Однак, перші позитивні результати можна очікувати вже через 6-8 місяців активного впровадження. Новий напрямок у сфері продажів, за оцінками компанії, має потенціал бути досить прибутковим та рентабельним. Крім того, впровадження цього напрямку має свої переваги, оскільки воно сприяє створенню додаткових ефектів у поєднанні з основними видами діяльності. Залучення спеціалістів до продажу продуктів для домашнього використання дозволяє їм забезпечити певний рівень доходу, особливо в періоди карантину, локдаунів або загального зниження інтенсивності відвідування клієнтами спеціалізованих салонів, клінік та інших закладів.

Висновок до розділу 3

У висновку можна зазначити, що антикризовий менеджмент є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Основні принципи та стратегії антикризового менеджменту дозволяють підприємствам попередити кризові ситуації, а також ефективно реагувати на них, зберігаючи стійкість та конкурентоспроможність. Важливо враховувати унікальність та специфіку кожної ситуації, а також відповідати вимогам ринку та економічному оточенню.

Впровадження антикризового менеджменту вимагає від керівництва компанії стратегічного мислення, гнучкості та здатності приймати швидкі та обґрунтовані рішення. Тільки в такий спосіб підприємство зможе ефективно забезпечити свій стабільний розвиток та витримати негативні впливи зовнішніх факторів.

Додатковими принципами розробки стратегії антикризового менеджменту є попередження кризових ситуацій, гнучкість та швидке реагування на зміни в

середовищі, ефективне управління ризиками та використання внутрішніх ресурсів для подолання кризи. Ключові елементи такої стратегії включають в себе диверсифікацію послуг, активний маркетинг та рекламу, ефективне управління витратами, підтримку персоналу та співпрацю з іншими бізнесами.

Застосування стратегії антикризового менеджменту допомагає організаціям у сфері обслуговування зберегти стійкість в умовах нестабільності та забезпечити надійне функціонування навіть у кризових періодах. Важливою складовою успіху є постійне оновлення та адаптація стратегії відповідно до змін у середовищі та потребах клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного магістерського дослідження з удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування, було зроблені такі висновки:

1. При розгляді салону краси "PipPin beauty bar " в контексті удосконалення антикризового менеджменту в сфері обслуговування, важливо враховувати особливості цієї галузі та специфіку клієнтської бази. "PipPin beauty bar" може розглядати ряд стратегій для підвищення своєї стійкості до кризових ситуацій та забезпечення успішного функціонування навіть у складних умовах.

2. Наприклад, салон може зосередитися на підвищенні рівня задоволення клієнтів шляхом поліпшення якості послуг та розширення асортименту послуг, що відповідає потребам різних клієнтів. Також важливо вдосконалити систему управління персоналом, забезпечивши високий рівень професійності та мотивації співробітників. Прицювавши в дному салоні, було додано нову для всіх послугу, нову як для клієнтів, і так само для працівників, і тим самим ще більш зацікавило більше клієнтів. Бо виходячи із опитувань, всім зручно , коли всі процедури можна зробити в одному місці, а не в різних кутках міста.

3. Додатково, " PipPin beauty bar " може розглядати можливості розширення своєї онлайн-присутності, в тому числі запровадження системи онлайн-бронювання та програм лояльності, що сприятиме залученню нових клієнтів та

збереженню існуючої клієнтської бази. А це вже реалізовано в данному салоні, що дуже облегшує роботу салону, та вибір самих клієнтів. Бо перед ними є все необхідне, віконця, дати, час, які вони можуть обрати сами, в будь який зручний для себе час, та не контактувати з адміністратором.

4. Крім того, важливо активно вивчати та адаптуватися до змін в ринкових умовах та попиті споживачів, щоб швидко реагувати на зміни та використовувати їх як можливості для розвитку бізнесу. Регулярне оновлення стратегій та постійне вдосконалення антикризового менеджменту допоможе "PipPin beauty bar" зберегти свою конкурентоспроможність та стабільність у галузі краси та обслуговування.

5. Також важливо враховувати активне залучення клієнтів через маркетингові кампанії, соціальні медіа та інші канали комунікації. Створення привабливого бренду та позиціонування себе як місця, де клієнти можуть насолоджуватися високоякісними послугами та розслабитися, буде сприяти збільшенню клієнтської бази та підвищенню лояльності клієнтів. Надійна фінансова стратегія, ефективне управління витратами та пошук нових джерел доходу також відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та успішності салону краси "PipPin beauty bar" в умовах змінного ринкового середовища. Такі дії допоможуть зміцнити позиції салону та забезпечити його успішний розвиток у майбутньому.

Крім того, для підвищення ефективності антикризового менеджменту в салоні краси "PipPin beauty bar" важливо постійно вдосконалювати комунікацію з клієнтами та співробітниками. Це може включати проведення опитувань клієнтів для збору фідбеку щодо їхніх потреб і побажань, а також забезпечення ефективної внутрішньої комунікації між різними рівнями управління та співробітниками.

6. Також важливо регулярно оцінювати результативність впроваджених стратегій та вносити корективи в плани, якщо це необхідно. Постійний моніторинг ефективності заходів антикризового менеджменту дозволить салону

швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечити. Запропоновано наступні інструменти щодо удосконалення антикризового менеджмента в сфері краси, а саме мережі салонів PiPPin beauty bar: Побудова лояльної та зацікавленої спільноти; співпраця з інфлюенсерами краси; мережі салонів PiPPin beauty bar необхідно залучити до просування мікроінфлюенсерів, які мають аудиторії 20-40 тисяч підписників; вдосконалювати знання та навички майстрів; слідкувати за трендами; відвідувати актуальні заходи, та тренінги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В. М. (2015) Ефективні механізми антикризового управління виробничо-господарських систем : монографія. Днепродзержинськ : ДДТУ. 14.
2. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. (2012) Антикризове фінансове управління підприємством : монографія. Л. : Укр. акад. друкарства
3. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навчання] / [З.Є.Шершньова, В.М.Багацький, Н.Д.Гетьманцева та ін.]; за заг. ред. З.Є.Шершньової; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. — Київ : КНЕУ, 2007. — 676 с.
4. Бирюков О. Банкрутство (Курс лекцій). — Київ : В-во “Реферат”, 2004. — 240 с.
5. Блінчук В., Соболева – Терещенко О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні. Проблеми і перспективи економіки 127 та управління : науковий журнал / Чернігів. нац. технол. ун-т. — Чернігів : ЧНТУ, 2019. — № 1 (17). — 286 с.
6. Вовк В. Я. Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління комерційним банком // Науковий вісник

Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вип. II. Економічні науки. - Чернівці: АНТ Лтд, 2017. - С. 434 - 441.

7. Вовк В. Я. Кризові явища в банківській діяльності та їх види // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Україна наукова '2003», 16 - 20 червня 2003 р. Т. 18 «Економіка». - Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. - С. 3 - 5.

8. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. (2021) Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України, Вип. 1, 63-71. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou>.

9. Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підруч.. Л: «Мангнолія -2006», 2010. 352 с.

10. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

11. Гук О. Синергетична модель дослідження публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2018. Вип. 1. С. 24–29

12. Діючі нормативно-інструктивні матеріали та законопроекти, що знаходяться на розгляді [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.liga.net>

13. Кизим Н. А. Финансовый анализ : учеб. пособие / Н. А. Кизим, В. В. Ивахненко; Харьков. нац. экон. ун-т. – Харьков : ИНЖЭК, 2005. – 245 с

14. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Кондор, 2008 – 374 с

15. Кошкин В. И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 512 с

16. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : Підручник / Л. О. Лігоненко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — Київ, 2005. — 823 с.

17. Управління фінансовою санацією підприємства: Навч.посібник / С. Я. Салига, О. І. Дацій, Н. В. Нестеренко, О. В. Серебряков. – Київ : Центр навчальної літератури, 2015. –240 с.

18. Мазнєв Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. (2016). Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 10(2). 13-17. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__4).
19. Сутність і різновиди фінансових криз / О. І. Барановський // Фінанси України. - 2019. - № 6. - С. 3-13
20. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. Вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.2. С. 197–202
21. Пачева Н., Подзігун С. (2022). Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство.
22. Попова Н. В. Основи реклами : навчальний посібник, 2016. 145 с.
23. Пудичева Г. Логістика: Сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. *Науковий вісник*, 2019, 94.
24. Прус Ю. І., Сосніна К. Д. (2020) Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. Молодий вчений, 12(2), 159-165. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv>
25. Ревенко Х. А. (2019) Антикризове управління в сучасних умовах. Сучасні питання економіки і права, Вип. 1, 36-42. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper>
26. Смерічевська С.В. Конкуренентоспроможність у соціально-економічному вимірі. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 3. С. 36-45
27. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2014. – 174 с.
28. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 200 с.
29. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. (2020) Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості, 70-71, 75-82. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2020_70-71_10.

30. Скляр Є. В., Ксенофонтова А. Ю. (2020) Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. Економічний простір, 156, 155-158. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros>.

31. Тивончук, І.О. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву / І.О. Тивончук, П.І. Стецюк, О.І. Тивончук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2011. – № 698. – С. 112-118.

32. Тивончук, І.О. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву / І.О. Тивончук, П.І. Стецюк, О.І. Тивончук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 698. – С. 112-118.

33. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2017. 328 с.

34. Торгова марка салону краси «PiPPin » - <https://iprop-ua.com/tm/qcp1840w/>

35. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навчальний посібник] / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

36. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; «Экмос», 2016. – 400 с

37. Цифровий репозиторій ХНАМГ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua> 2.

38. Чернявский А. Д. Антикризове управління фірмою: Навч.посібник / А. Д. Чернявский. – Київ : Зовнішня торгівля, 2005. –328 с

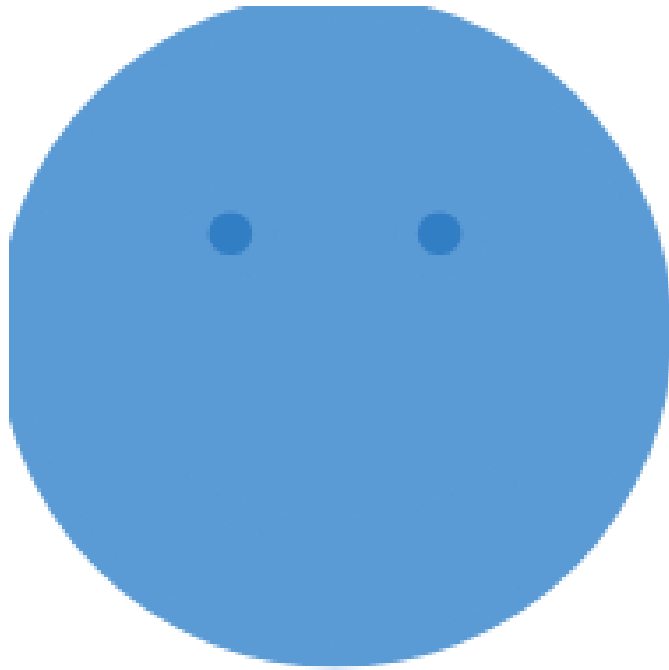
39. Чернявський А.Д. (2016) Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київ : МАУП.

40. Череп А.В., Салип Ю.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Інноваційна економіка. 2012. 8 (34). С.77-79

41. Черленяк І. І., Курей О. А. (2020) Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка, Вип. 1, 10-18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2020_1_3
42. Швець І. Ю., Швець Ю. Ю. (2013) Антикризове управління : навч. посіб. Сімф. : ДІАЙП
43. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2014. №11 (41). С. 48-58
44. Які канали комунікації найбільше привертають увагу та викликають довіру у споживачів? ULR: <https://digdata.com.ua/index.php/kanaly-komunikatsiyi/>
45. https://www.instagram.com/pippin_beauty_bar/
46. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3957>
47. <https://cases.media/article/krizova-komunikaciya-praktichni-poradi-dlya-uspishnogo-spilkuvannya-z-kolegami>
48. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Oloolube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
49. Griffin, R. W. (2021). *Management*. Cengage Learning.
50. Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.
51. Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). *Understanding management*. Cengage Learning.

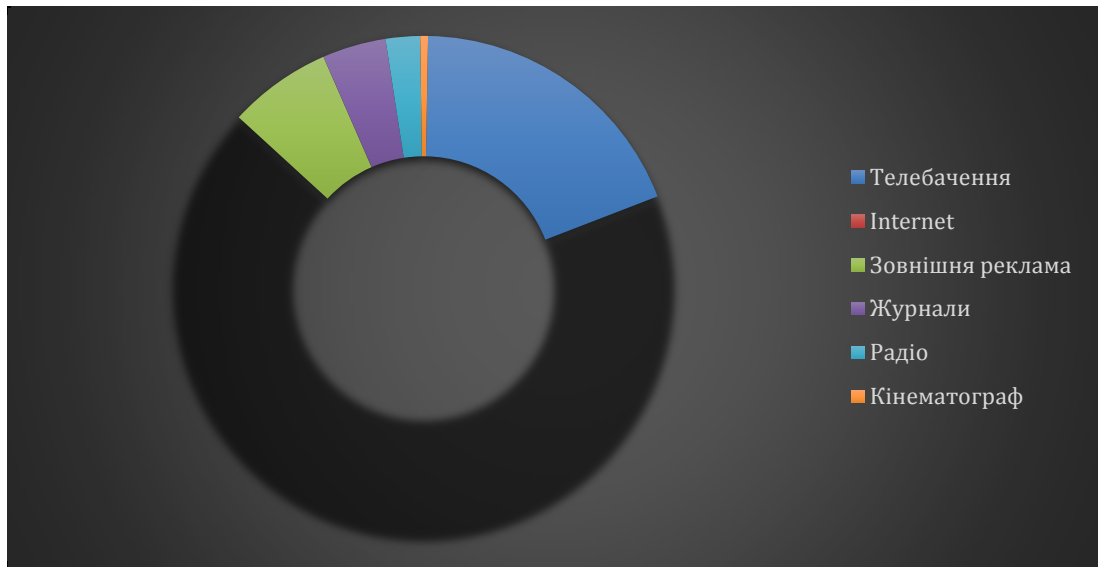
ДОДАТКИ

Додаток А



Зображення знаку торгової марки.

Додаток Б



Розподіл витрат на просування в усьому світі у 2023 році за каналами комунікації.