

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

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Андрейченко А.В.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою «Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В Б'ЮТІ СФЕРІ
В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ»**

Виконавець:

Студентка ФЕУП

Маслова Тетяна Миколаївна

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Ковальов Анатолій Іванович

/підпис/

Одеса - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У Б'ЮТІ СФЕРІ	5
1.1. Поняття та особливості управління бізнесом у б'юті сфері	6
1.2. Дослідження маркетингових інструментів і стратегій, які використовуються в б'юті сфері	12
1.3. Управління персоналом та фінансами в б'юті сфері	19
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА БІЗНЕС У Б'ЮТІ СФЕРІ	25
2.1. Загальна характеристика впливу воєнних дій на б'юті сферу	25
2.2. Порівняльний аналіз ситуації в різних сегментах б'юті сфери	47
2.3. Аналіз способів адаптації бізнес-моделі до нових умов, пошук нових ніш та ринків	58
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	64
3.1. Розробка рекомендацій щодо ефективних стратегій адаптації та розвитку б'юті бізнесу	64
3.2. Стратегічне планування розвитку бізнесу та роль соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни	76
3.3. Побудова ефективної комунікації з клієнтами, партнерами та постачальниками в умовах війни	85
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Війна в Україні внесла суттєві корективи в усі сфери життя, в тому числі й в бізнес. Б'юті-індустрія, яка, здавалося б, є однією з найбільш віддалених від військових дій, також зазнала значного впливу. Зміни в споживчій поведінці, економічна нестабільність, логістичні проблеми та інші фактори поставили перед підприємствами б'юті-сфери безпрецедентні виклики. Тому дослідження особливостей управління бізнесом у б'юті сфері в умовах воєнних дій є надзвичайно актуальним. Розуміння цих особливостей допоможе підприємствам вижити в складних умовах, адаптуватися до нових реалій та навіть розвиватися.

На сьогоднішній день існує обмежена кількість наукових робіт, присвячених безпосередньо управлінню бізнесом у б'юті сфері в умовах воєнних дій. Більшість досліджень зосереджені на загальних аспектах ведення бізнесу в кризових ситуаціях або на впливі воєнних конфліктів на економіку в цілому. Однак, з огляду на актуальність теми, кількість публікацій на цю тему поступово зростає. Існують окремі статті в наукових журналах, а також матеріали аналітичних центрів, які досліджують вплив війни на малий і середній бізнес, до якого відноситься і б'юті-індустрія, а саме відзначимо праці наступних науковців: А. Андрейченко [35; 54], Н. Гончаренко [4], Н. Доброва [13; 43], Н. Захарченко [12; 13; 14; 20; 54], В. Карпов [18]. А. Ковальов [20], О. Колесник [21; 43], Н. Кічук [20], О. Подмазко [43]. Г. Сидоренко, І. Тараненко [34].

Мета кваліфікаційної роботи. Метою даної роботи є теоретичні, методичні та прикладні аспекти особливостей управління бізнесом у б'юті сфері в умовах воєнних дій.

Завдання кваліфікаційної роботи. Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити поняття та особливості управління бізнесом у б'юті сфері;
- дослідити маркетингові інструменти і стратегії, які використовуються в б'юті сфері;

- виявити принципи управління персоналом та фінансами в б'юті сфері;
- надати загальну характеристику впливу воєнних дій на б'юті сферу;
- скласти порівняльний аналіз ситуації в різних сегментах б'юті сфери;
- здійснити аналіз способів адаптації бізнес-моделі до нових умов, пошук нових ніш та ринків;
- надати рекомендації щодо ефективних стратегій адаптації та розвитку б'юті бізнесу;
- обґрунтувати стратегічне планування розвитку бізнесу та роль соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни;
- обумовити процес побудови ефективної комунікації з клієнтами, партнерами та постачальниками в умовах війни.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є бізнеси б'юті сфери в Україні.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є особливості управління бізнесом у б'юті сфері в умовах воєнних дій.

Методи дослідження. Для проведення дослідження будуть використані наступні методи. Огляд наукової літератури для вивчення теоретичних засад у сферах бізнес-управління, маркетингу та фінансів, а також дослідження впливу криз на функціонування бізнесу; аналіз вторинної інформації для залучення статистичних даних про розвиток б'юті-індустрії в Україні, соціологічних досліджень та матеріалів із медіа-ресурсів; опитування для проведення опитувань серед власників і менеджерів б'юті-підприємств для збору інформації про їхній досвід роботи у воєнних умовах; інтерв'ю для спілкування з експертами у сферах управління, маркетингу та економіки для отримання глибшого розуміння особливостей ведення бізнесу в б'юті-сфері під час війни. Системного аналізу для використання системного аналізу для виявлення взаємозв'язків між факторами, що впливають на діяльність підприємств б'юті-сфери.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій, статистичні

щорічники Державної служби статистики України, звіти та аналітичні матеріали інших державних органів, наукові публікації та монографічні видання.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок тексту. Основний текст 101 сторінок, міститься 22 таблиць, 8 рисунки.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження опубліковано статтю: Маслова Т. М. Основні проблеми управління бізнесом в б'юті сфері в умовах воєнних дій. *Науковий студентський вісник*. ОНЕУ. 2024. № 41 (1). С. 16-19.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У Б'ЮТІ СФЕРІ

1.1. Поняття та особливості управління бізнесом у б'юті сфері

Індустрія краси – це динамічний та конкурентний сектор, який постійно розвивається під впливом нових трендів, технологій та змін у споживчих уподобаннях. Успішне управління салоном краси вимагає не лише професійних навичок у сфері б'юті-послуг, але й глибокого розуміння бізнес-процесів та стратегічного мислення. Побудова ефективної бізнес-моделі є ключовим фактором, який визначає життєздатність та прибутковість салону краси в довгостроковій перспективі. Однак на цьому шляху управлінці стикаються з низкою викликів, які потребують комплексного підходу та інноваційних рішень. Розглянемо основні з них (рис. 1.1).

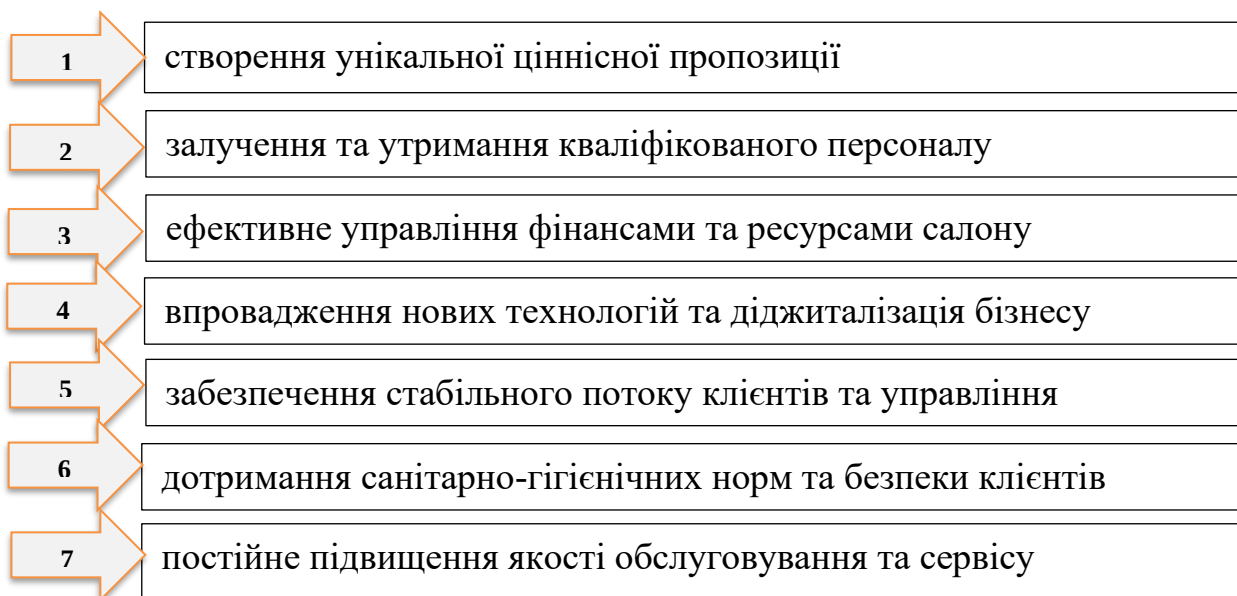


Рис. 1.1. Виклики які потребують комплексного підходу та інноваційних рішень в б'юті сфері

Джерело: складено автором на основі [3]

В умовах високої конкуренції на ринку б'юті-послуг важливо виділитися серед інших салонів, запропонувавши клієнтам щось особливе. Це може бути інноваційний підхід до обслуговування, ексклюзивні процедури,

використання преміальної косметики чи створення особливої атмосфери в салоні. Менеджерам необхідно постійно аналізувати ринок, вивчати потреби клієнтів та знаходити способи задовольнити їх краще за конкурентів.

Другим важливим викликом є залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Успіх салону краси значною мірою залежить від професіоналізму та навичок майстрів. Управлінцям потрібно не лише знайти талановитих спеціалістів, але й створити умови для їх професійного розвитку та мотивації. Це включає розробку системи навчання, організацію майстер-класів, участь у професійних конкурсах та виставках. Крім того, важливо створити комфортну робочу атмосферу та справедливую систему оплати праці, щоб утримати цінних співробітників.

Третім викликом є ефективне управління фінансами та ресурсами салону. Бізнесу в б'юті сфері необхідно оптимізувати витрати, не знижуючи при цьому якості послуг. Це вимагає ретельного планування бюджету, контролю витрат на матеріали та обладнання, а також ефективного управління запасами. Важливо також правильно встановити ціни на послуги, щоб забезпечити прибутковість бізнесу, залишаючись при цьому конкурентоспроможними на ринку.

Четвертий виклик пов'язаний з впровадженням нових технологій та діджиталізацією бізнесу. Сучасні клієнти очікують зручності онлайн-запису, можливості віртуального підбору зачіски чи макіяжу, а також активної присутності салону в соціальних мережах. Власникам бізнесу б'юті сфери та управлінцям необхідно не лише впровадити відповідні технологічні рішення, але й навчити персонал ефективно їх використовувати. Крім того, важливо забезпечити захист персональних даних клієнтів та відповідність діяльності салону вимогам законодавства у сфері обробки інформації.

П'ятим викликом є забезпечення стабільного потоку клієнтів та управління сезонністю попиту. Управлінцям салонів краси необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію, яка включатиме як онлайн, так і офлайн канали просування. Важливо також впроваджувати програми

лояльності, проводити акції та спеціальні пропозиції для залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Для подолання сезонних коливань попиту менеджери можуть розробляти спеціальні пакети послуг, проводити тематичні заходи або пропонувати додаткові послуги в періоди низького попиту.

Шостий виклик пов'язаний з дотриманням санітарно-гігієнічних норм та забезпеченням безпеки клієнтів і персоналу. Особливо актуальним це стало в умовах пандемії COVID-19. Управлінцям та власникам салонів краси необхідно не лише забезпечити відповідність салону всім нормативним вимогам, але й створити атмосферу довіри та безпеки для клієнтів. Це може включати впровадження додаткових заходів дезінфекції, використання одноразових матеріалів, забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту тощо.

Нарешті, сьомим викликом є постійне підвищення якості обслуговування та управління клієнтським досвідом. Управлінцям салонів краси важливо розуміти, що успіх бізнесу залежить не лише від якості самих послуг, але й від загального враження, яке отримує клієнт. Це включає створення приємної атмосфери в салоні, навчання персоналу навичкам комунікації, впровадження системи збору та аналізу відгуків клієнтів. Важливо також вміти ефективно вирішувати конфліктні ситуації та перетворювати незадоволених клієнтів на лояльних прихильників салону.

Розглянувши основні виклики, з якими стикаються власники салонів краси при побудові ефективної бізнес-моделі, стає очевидним, що ключову роль у подоланні цих викликів відіграє професійний розвиток персоналу. Адже саме кваліфіковані та мотивовані співробітники здатні реалізувати унікальну ціннісну пропозицію салону, забезпечити високу якість обслуговування та впровадити інноваційні технології. Тому логічним продовженням нашого аналізу є розгляд наступного важливого аспекту управління бізнесом у б'юті сфері – організації ефективної системи навчання.

У динамічному світі індустрії краси постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу є не просто перевагою, а необхідністю для збереження

конкурентоспроможності салону. Ефективна система професійного розвитку дозволяє майстрам не лише вдосконалювати свої навички, але й бути в курсі останніх трендів та інновацій у сфері краси. Це, в свою чергу, підвищує якість послуг, задоволеність клієнтів та, як наслідок, прибутковість бізнесу.

Розглянемо ключові аспекти організації такої системи в салоні краси (рис. 1.2).

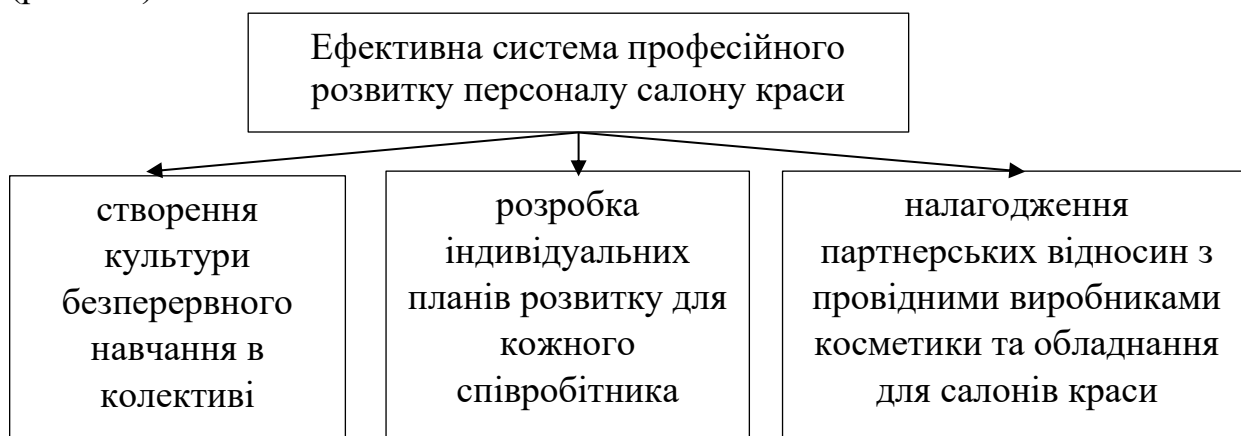


Рис. 1.2. Ефективна система професійного розвитку персоналу салону краси

Джерело: складено автором на основі [4]

Перш за все, важливо створити культуру безперервного навчання в колективі. Це передбачає не лише регулярні тренінги та майстер-класи, але й заохочення сприйняття кожної робочої ситуації як можливості для навчання. Управлінцям слід стимулювати обмін досвідом між співробітниками, організовувати внутрішні воркшопи, де досвідчені майстри можуть ділитися своїми знаннями з молодшими колегами. Важливо також підтримувати ініціативу співробітників щодо самоосвіти, наприклад, надаючи доступ до професійної літератури, онлайн-курсів або виділяючи час для експериментів з новими техніками.

Другим важливим аспектом є розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника. Такий підхід дозволяє врахувати сильні сторони та області для вдосконалення кожного майстра, а також його кар'єрні прагнення. План може включати як внутрішні навчальні заходи, так і участь у зовнішніх семінарах, конференціях або конкурсах професійної майстерності.

Регулярні оцінювання та зворотний зв'язок допоможуть коригувати ці плани та відстежувати прогрес кожного співробітника.

Третім ключовим елементом є налагодження партнерських відносин з провідними виробниками косметики та обладнання для салонів краси. Багато компаній пропонують навчальні програми для майстрів, які працюють з їхньою продукцією. Це дозволяє не лише підвищити кваліфікацію персоналу, але й бути в курсі останніх розробок та інновацій у сфері професійної косметики. Крім того, такі партнерства можуть включати стажування в провідних салонах чи навчальних центрах, що дає можливість обміну досвідом на міжнародному рівні.

Ефективна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу є безумовно важливою для успіху салону краси, проте в сучасному світі це лише частина загальної картини. З стрімким розвитком технологій та діджиталізацією бізнес-процесів, салони краси стикаються з новим викликом - необхідністю впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності роботи та покращення клієнтського досвіду.

Навіть найкваліфікованіші майстри потребують сучасних інструментів для реалізації свого потенціалу та задоволення зростаючих потреб клієнтів. Тому логічним продовженням нашого аналізу є розгляд того, як цифрові технології можуть трансформувати роботу салону краси, оптимізувати його процеси та вивести обслуговування клієнтів на новий рівень. Розглянемо детальніше, які саме інноваційні технології та digital-інструменти можуть стати ключем до успіху в сучасній індустрії краси.

У сучасному цифровому світі салони краси можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність та ефективність, впроваджуючи інноваційні технології, зокрема мобільні додатки. Ці digital-інструменти здатні революціонізувати як клієнтський досвід, так і внутрішні процеси салону.

Перш за все, мобільні додатки можуть суттєво покращити залучення клієнтів та їхній досвід. У контексті салону краси це може означати зручну систему онлайн-бронювання, де клієнти можуть легко переглядати доступні

слоти, обирати майстрів та послуги. Додаток може надсилати нагадування про заплановані візити, інформувати про спеціальні пропозиції та нові послуги. Персоналізовані рекомендації щодо догляду за волоссям чи шкірою, базовані на попередніх візитах клієнта, можуть значно підвищити лояльність та частоту відвідувань.

Щодо оптимізації операцій, мобільний додаток може стати потужним інструментом для управління салоном. Він може автоматизувати процес складання розкладу роботи майстрів, враховуючи їхню спеціалізацію та завантаженість. Система управління запасами косметичних засобів та матеріалів може бути інтегрована в додаток, автоматично сигналізуючи про необхідність поповнення. Це допоможе оптимізувати робочі процеси, зменшити кількість помилок та підвищити загальну ефективність роботи салону.

У сфері онлайн-маркетингу та реклами мобільний додаток відкриває нові можливості для салону краси. Через додаток можна проводити таргетовані рекламні кампанії, надсилати персоналізовані пропозиції базуючись на історії відвідувань та вподобаннях клієнта. Програми лояльності, реалізовані через додаток, можуть стимулювати повторні візити та рекомендації друзям. Крім того, додаток може служити платформою для демонстрації портфоліо робіт майстрів, що допоможе залучити нових клієнтів.

Нарешті, збір даних та бізнес-аналітика через мобільний додаток можуть надати салону краси безцінну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Аналіз популярності різних послуг, частоти візитів клієнтів, сезонних коливань попиту допоможе оптимізувати меню послуг, ціноутворення та маркетингові стратегії. Відгуки клієнтів, зібрані через додаток, можуть бути використані для постійного покращення якості обслуговування.

Таким чином, впровадження мобільного додатку як ключового digital-інструменту може суттєво трансформувати роботу салону краси, покращуючи як клієнтський досвід, так і внутрішні процеси, що в кінцевому підсумку

призведе до зростання бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності в цифровій економіці.

1.2. Дослідження маркетингових інструментів і стратегій, які використовуються в б'юті сфері

У світлі швидкого розвитку технологій та змінюваних потреб споживачів, beauty-сфера постійно адаптується до нових запитів. В Україні все більш популярними стають бренди, які, окрім продуктів чи послуг, реалізують соціальні ініціативи – такі як донати на ЗСУ, підтримка біженців, допомога дітям, жінкам-військовим, тваринам, а також екологічні акції. Зростає також явище амбасадорства в beauty-сфері, коли засновник бренду стає його обличчям – приклади включають бренд Florence від Міллі Боббі Браун, Kylie Cosmetics від Кейлі Дженнер, а також лінійки від українського візажиста AL.RUTKOVSKIY.

Можемо розглянути основні напрямки маркетингу в beauty-сфері, які здобули популярність у 2023 році та продовжують розвиватися в 2024 році. Важливо зазначити, що кожен з цих трендів є лише орієнтиром, в якому напрямку рухається індустрія. Їх слід адаптувати до конкретного бізнесу та сфери послуг, тестувати та впроваджувати, ретельно аналізуючи цільову аудиторію.

Багатоканальний маркетинг. Лідерами в цьому напрямку є Sephora, MAC Cosmetics, NARS, iHerb, L'Oréal, а також українські бренди MakeUp, EVA, Prostor та Notino (рис. 1.3).

Ця кругова діаграма показує частку ринку основних брендів, які використовують багатоканальний маркетинг в Україні на 2024 рік. Найбільшу частку ринку займає Notino - 25%, далі йдуть MakeUp - 20%, Prostor і EVA - по 15%, L'Oreal - 15% та iHerb - 10%.

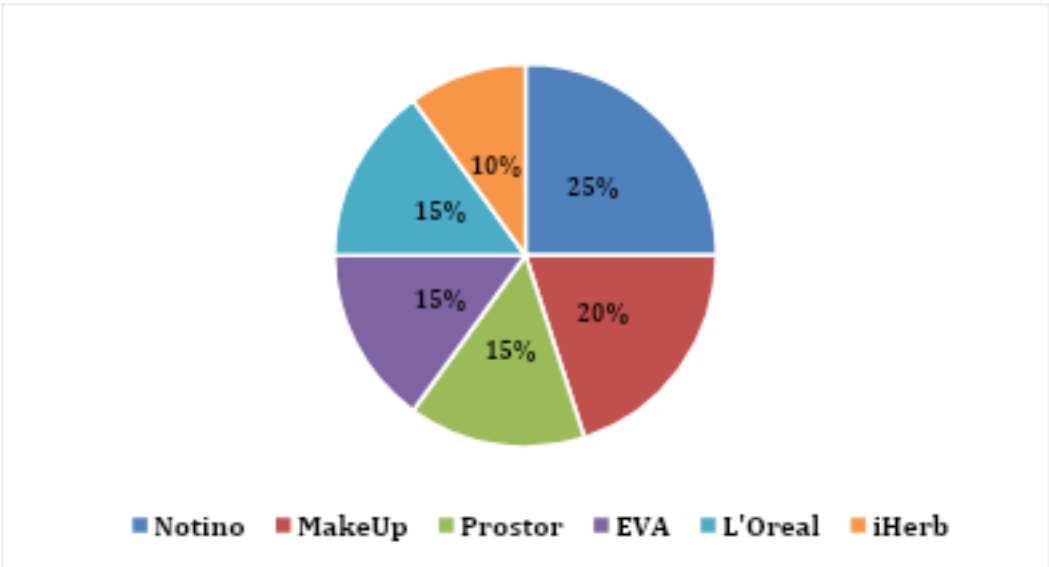


Рис. 1.3. Частка ринку основних брендів, які використовують багатоканальний маркетинг в Україні на 2024 рік

Джерело: складено автором на основі [1]

Вони застосовують багатоканальний персоналізований підхід, що включає різні інструменти (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Інструменти багатоканального персоналізованого підходу

Інструмент	Опис
Соціальні мережі	Використання соціальних платформ для персоналізованої взаємодії з клієнтами, таргетованої реклами, побудови лояльності. Можливість отримувати зворотній зв'язок та insights про клієнтів
Мобільні додатки	Створення персоналізованого мобільного додатку, який дозволяє збирати дані про поведінку користувача, надсилати push-сповіщення, пропонувати релевантний контент та пропозиції
Веб-сайти	Персоналізація веб-сайту на основі даних про користувача (історія взаємодії, геолокація, вподобання тощо) для покращення UX та підвищення конверсії
Email-маркетинг	Надсилання персоналізованих e-mail-розсилок на основі профілю, поведінки та історії взаємодії клієнта з брендом. Автоматизація e-mail-комунікацій

Продовження таблиці 1.1

Офлайн-магазини	Використання технологій (NFC, QR-коди, мобільні додатки) для збору даних про поведінку клієнтів в офлайн-каналах та персоналізації досвіду в магазині
Push-сповіщення	Надсилання таргетованих push-повідомлень на мобільні пристрої користувачів на основі їх профілю, локації, вподобань тощо для підвищення залученості
Інфлюєнс-маркетинг	Співпраця з лідерами думок (інфлюєнсерами) для підвищення довіри, залученості та персоналізованого просування бренду

Джерело: складено автором на основі [3]

Оскільки споживачі стають дедалі вимогливішими, бренди повинні забезпечувати не лише якісну продукцію, але й високий рівень обслуговування, вигідні пропозиції, а також виділятися серед конкурентів завдяки упаковці, рекомендаціям блогерів тощо. Коли косметичні бренди поєднують традиційний та digital-маркетинг для просування однієї й тієї ж пропозиції через три або більше каналів, їхні продажі зазвичай зростають майже на 290%, а залучення клієнтів досягає 18% у порівнянні з 5% для односторонніх маркетингових кампаній.

Цей підхід дозволяє брендам не лише збільшити обсяги продажів, але й створити більш глибокі та тривалі стосунки зі споживачами, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі. У 2024 році важливо продовжувати адаптувати стратегії, враховуючи нові технології та зміни в поведінці споживачів, щоб залишатися на передовій beauty-індустрії.

Контент, створений користувачами – UGC. Дослідження PwC показало, що клієнти не довіряють компаніям, проте вони з більшим задоволенням сприймають відгуки від звичайних людей, навіть якщо ті не є відомими блогерами чи інфлюєнсерами. Саме тому контент, створений користувачами (UGC), стає все більш популярним і знову потрапляє до трендів beauty-сфери у 2024 році.

UGC може проявлятися в різних формах: бренди можуть купувати відео чи фото від користувачів, які їм подобаються, або ж клієнти самостійно знімають відгуки на продукти, послуги та бренди для публікацій у TikTok, Instagram Reels або X (Twitter). Важливо, що для UGC не має значення популярність блогера в соцмережах; головними критеріями є якість контенту та його цінність для глядача, потенційного клієнта (1.4).

Автентичність	Креативність	Ефективність
User generated content – це вміст, що відрізняється природністю, чесністю та неформальністю. Такий тип вмісту легко відрізнити від комерційного	Користувачі здатні придумати зовсім неординарні ідеї, що відрізняються від загальних трендів і додавати їх вмісту унікальної родзинки	Контент про бренди реальних людей приваблює на 28% більше користувачів, ніж брендовий контент. Користувачі більше довіряють відгукам рідних і друзів

Рис. 1.4. Особливості UGC-контенту

Джерело: складено автором на основі [5]

Відгуки на салони та послуги, відео формату GRWM (get ready with me), огляди покупок, розпаковки, тести окремих продуктів та підбірки косметичних засобів на різний бюджет стають вірусними. Існує безліч форматів UGC, і їх легко адаптувати до beauty-сфери, що робить цей тренд обов'язковим для просування в цій індустрії.

Крім того, UGC є універсальним контентом, який можна використовувати як у соціальних мережах, так і в таргетованій рекламі. Остання стає більш нативною і легшою для сприйняття, що підвищує ймовірність кліку чи покупки.

Інклюзивність та різноманітність. Споживачі позитивно реагують на бренди, які підтримують інклюзивні цінності. Це підтверджується успіхом бренду Rihanna Fenty Beauty, що пропонує широкий асортимент з понад 54 відтінками консилерів, тональних основ та інших продуктів для різних типів

шкіри. Також тематику інклюзивності активно підтримують такі бренди, як MAC Cosmetics, Bobbi Brown Cosmetics, Lancôme, Maybelline та інші.

Підтримка інклюзивних цінностей не завжди вимагає значних витрат на нові лінійки продукції. Це може проявлятися у формуванні інклюзивної культури всередині компанії, сприянні рівності та справедливості, підтримці фемінізму, облаштуванні пандусів у магазинах, створенні доступних версій сайтів для людей з вадами зору, а також відмові від стереотипних стандартів краси на користь натуральності.

Впроваджуючи ідею інклюзивності в бренд або послуги, можна залучити нові категорії споживачів, що сприятиме розширенню бізнесу. Малий бізнес може почати з інклюзивності, створюючи рівні умови для всіх покупців і розробляючи універсальні продукти, які будуть представлені різними людьми в рекламних матеріалах та відео.

Персоналізація маркетингу за допомогою штучного інтелекту. Штучний інтелект стає глобальним трендом 2024 року. Однак у сфері краси важливо бути обережними, оскільки тривають дискусії щодо доцільності використання ШІ для створення контенту та реклами. Проте штучний інтелект може бути ефективно використаний для персоналізації маркетингу.

Наприклад, алгоритми ШІ можуть аналізувати дані клієнтів для надання індивідуальних рекомендацій продуктів, адаптуючи маркетингові повідомлення до особистих уподобань. Від персоналізованих порад щодо догляду за шкірою до пропозицій продуктів, бренди, які впроваджують технології штучний інтелект, можуть значно покращити досвід споживачів і встановити міцніші зв'язки зі своєю аудиторією. Це дозволяє брендам не лише задовольняти потреби своїх клієнтів, але й передбачати їхні бажання, що є важливим аспектом у конкурентному середовищі.

Інформативний навчальний контент та експертність. Навчання своєї аудиторії стає все більш актуальним у 2024 році. Бренди, дистриб'ютори, салони та клініки активно позиціонують себе як джерела знань. Це включає в себе підвищення кваліфікації консультантів у сфері косметології, щоб

забезпечити високоякісні консультації та персоналізований підбір продуктів чи послуг. Наприклад, програма «Сервіси краси» від EVA дозволяє клієнтам тестувати стан шкіри обличчя та волосся, що підвищує довіру до бренду і сприяє формуванню лояльності.

Таким чином, інклюзивність, персоналізація за допомогою штучного інтелекту та навчальний контент стають ключовими елементами стратегій брендів у сфері краси у 2024 році. Ці підходи не лише відповідають на запити сучасних споживачів, але й допомагають брендам виділитися на фоні конкурентів, створюючи цінність для своїх клієнтів.

Бренд Ordinary активно використовує велику мережу контенту, створеного користувачами (UGC), щоб пояснити, як працюють їхні продукти: для яких типів шкіри підходять різні сироватки, як їх комбінувати в догляді, а також як підібрати засоби для різних шкірних потреб. Косметолог-блогер Анастасія Капанайко, окрім ведення професійної сторінки, запустила курс, присвячений основам підбору косметичних засобів для шкіри обличчя та голови, а також роботі з акне та доглядом [2].

Навчальний контент стає все більш популярним навіть у таргетованій рекламі. Корисна інформація викликає довіру у споживачів, а реклама з готовими рекомендаціями для різних типів шкіри спонукає їх відвідати магазин, переглянути пропозиції або задати питання про наявність продуктів.

Інформативний навчальний контент також допомагає задовольнити потреби потенційних клієнтів і розвіяти їхні сумніви перед покупкою. Наприклад, студії лазерної епіляції можуть додати інформацію про протипоказання, тривалість курсу та поступові зміни, щоб показати реальні результати та уникнути завищених очікувань.

Салони краси можуть використовувати чеклісти для підбору догляду, що допоможе просунути певні продукти, а наявність сертифікованих консультантів підвищить лояльність до бренду завдяки їхній експертності. Таким чином, експертність та навчальний контент залишаються актуальними

для всієї beauty-індустрії: від косметичних магазинів до студій та окремих фахівців.

Щодо соціальних ініціатив, згідно з звітом Edelman 2020 року, 64% споживачів у світі обирають бренди на основі їхньої позиції щодо соціальних питань. В Україні соціальна активність брендів є ще більш важливою, адже це питання виживання. Відсутність зборів на підтримку ЗСУ або окремого розділу з донатами може викликати підозри щодо позиції компанії. Бренди, які активно підтримують соціальні ініціативи, можуть не лише підвищити свою репутацію, але й залучити нових клієнтів, які цінують соціальну відповідальність.

Контроль репутації бренду стає критично важливим, особливо в умовах сучасного інформаційного простору, де негативні відгуки можуть швидко поширюватися. Бренди повинні бути готовими реагувати на критику та активно працювати над покращенням свого іміджу. Це може включати моніторинг соціальних мереж, взаємодію з клієнтами та відкритість до зворотного зв'язку.

У підсумку, для успішного розвитку в beauty-індустрії важливо зосередитися на експертності, навчальному контенті, соціальних ініціативах та контролі репутації. Це дозволить брендам не лише залучити нових клієнтів, але й зберегти лояльність існуючих, що є ключовим фактором у конкурентному середовищі.

У сучасному світі, де інформація поширюється миттєво, брендам необхідно бути проактивними у своїй комунікації. Це означає, що вони повинні не лише реагувати на негативні відгуки, але й активно формувати позитивний імідж через різноманітні канали. Наприклад, використання соціальних мереж для розповсюдження навчального контенту, участь у соціальних ініціативах та відкритість до спілкування з клієнтами можуть суттєво підвищити довіру до бренду.

Крім того, бренди можуть використовувати інфлюенсерів та експертів у своїй галузі для популяризації своїх продуктів і послуг. Співпраця з

косметологами, дерматологами та іншими фахівцями може допомогти підвищити авторитетність бренду, адже споживачі довіряють рекомендаціям експертів. Такі колаборації можуть включати спільні вебінари, майстер-класи або навіть освітні програми, що підвищують обізнаність про продукцію та її правильне використання.

Також важливо враховувати, що споживачі все більше звертають увагу на екологічність та етичність брендів. Впровадження сталих практик, таких як використання екологічно чистих матеріалів, зменшення відходів та підтримка місцевих виробників, може стати важливим фактором у виборі споживачів. Бренди, які демонструють свою соціальну відповідальність і екологічну свідомість, можуть отримати конкурентну перевагу на ринку.

У підсумку, для успішного розвитку в beauty-індустрії брендам необхідно зосередитися на кількох ключових аспектах: експертності, навчальному контенті, соціальних ініціативах, контролі репутації та екологічній відповідальності. Це дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й зберегти лояльність існуючих, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

1.3. Управління персоналом та фінансами в б'юті сфері

Звісно, розгляньмо детальніше питання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки продуктивності працівників салону краси (рис. 1.5).

Для салонів краси важливо встановити чіткі та вимірювані KPI, які допоможуть оцінити ефективність роботи персоналу. Одним з найважливіших показників є рівень задоволеності клієнтів. Це можна вимірювати шляхом проведення опитувань після наданих послуг, аналізу відгуків онлайн та відстеження кількості постійних клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів зазвичай свідчить про якісну роботу персоналу.

Другим ключовим показником є обсяг продажів на одного працівника. Це включає не лише вартість наданих послуг, але й продаж косметичних продуктів. Цей КРІ допомагає оцінити, наскільки ефективно працівник використовує свій час та навички для генерування доходу для салону. Важливо встановлювати реалістичні цілі, враховуючи специфіку послуг та досвід працівника.

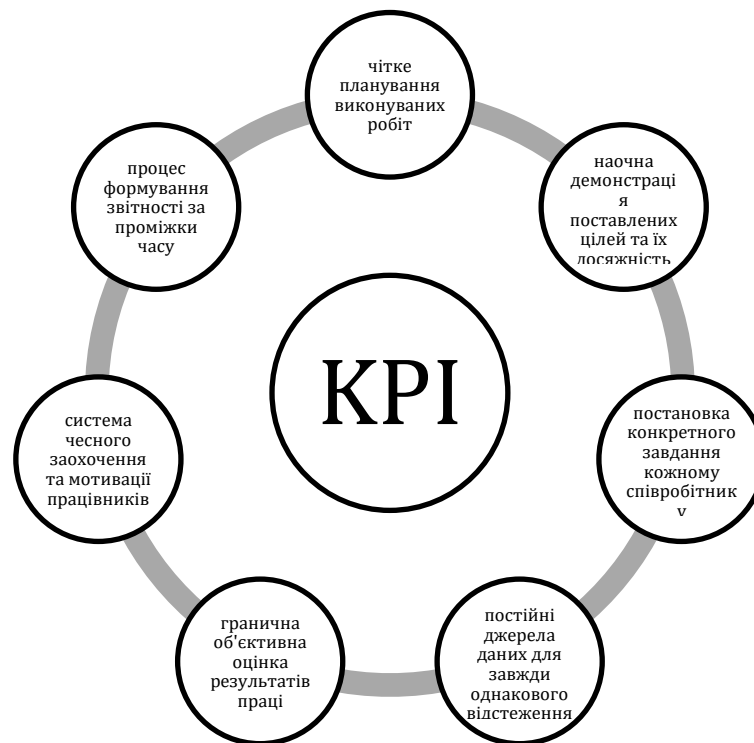


Рис. 1.5. Мета використання КРІ в б'юті сфері

Джерело: складено автором на основі [19]

Ще одним важливим показником є коефіцієнт утримання клієнтів. Він відображає, скільки клієнтів повертаються для повторного обслуговування. Високий коефіцієнт утримання свідчить про те, що працівник надає якісні послуги та вміє будувати довготривалі відносини з клієнтами. Це особливо важливо в б'юті-індустрії, де лояльність клієнтів відіграє ключову роль у успіху бізнесу.

Ефективність використання робочого часу також є критичним КРІ. Це включає відсоток заброньованого часу відносно доступного, пунктуальність початку та завершення процедур, а також здатність дотримуватися графіку без

значних затримок. Оптимізація використання часу дозволяє максимізувати прибуток салону та покращити загальне враження клієнтів.

Нарешті, важливо відстежувати професійний розвиток працівників. Це може включати участь у тренінгах, освоєння нових технік та процедур, а також здатність застосовувати нові навички на практиці. Постійне вдосконалення навичок персоналу не лише підвищує якість послуг, але й допомагає салону залишатися конкурентоспроможним на ринку, пропонуючи актуальні та інноваційні процедури.

Розглянувши ключові показники ефективності для оцінки продуктивності працівників салону краси, видно, наскільки важливо мати чітку систему оцінювання персоналу. Проте, навіть найкращі співробітники не зможуть повністю розкрити свій потенціал без правильної організації їхньої роботи.

Саме тому наступним логічним кроком у підвищенні ефективності б'юті-бізнесу є оптимізація графіку роботи персоналу. Це не лише дозволяє максимально використовувати навички та час кожного працівника, але й безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та прибутковість салону. Розгляньмо, як можна оптимізувати робочий графік для досягнення найкращих результатів.

Режим роботи салону краси та графік роботи його працівників – це різні поняття. Салон може працювати щодня без вихідних, наприклад, 11 годин на день з 11:00 до 22:00. Водночас співробітники працюють за встановленими графіками з передбаченими вихідними днями.

Зазвичай для працівників передбачається п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними. Тривалість щоденної роботи (зміни) регулюється правилами внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) або графіками змінності, затвердженими роботодавцем за погодженням із профспілкою або її представником відповідно до норм робочого часу, встановлених статтями 50 та 51 Кодекс законів про працю України.

Якщо на підприємстві немає профспілки, представниками працівників у питаннях трудових відносин виступають їхні уповноважені представники (абз. 4 ч. 2 ст. 4 Закону України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 р. № 2862-IV) [27].

Стаття 50 Кодекс законів про працю України визначає, що нормальна тривалість робочого тижня становить 40 годин. Від цього залежить і розрахунок тривалості змін для інших графіків роботи.

Якщо п'ятиденний робочий тиждень на підприємстві недоцільний через особливості діяльності, може бути запроваджений шестиденний робочий тиждень із одним вихідним днем. У такому разі щоденна тривалість роботи не повинна перевищувати 7 годин (напередодні вихідного – 5 годин) при нормі 40 годин на тиждень, 6 годин – при нормі 36 годин і 4 години – при нормі 24 години (ст. 52 Кодекс законів про працю України) [33].

Оптимізація графіку роботи персоналу б'юті-салону є ключовим фактором для максимізації прибутку та задоволення клієнтів. Ефективний розклад повинен враховувати як потреби бізнесу, так і побажання співробітників та клієнтів.

Перш за все, важливо проаналізувати дані про завантаженість салону в різні години та дні тижня. Це допоможе визначити пікові години та періоди низького попиту. На основі цієї інформації можна розподілити робочі зміни так, щоб забезпечити достатню кількість персоналу в найбільш завантажені години і уникнути надлишку працівників у тихі періоди. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування змін може значно полегшити цей процес.

Гнучкість графіку є також важливим аспектом. Впровадження змінного графіку або можливості працювати неповний робочий день може допомогти залучити та утримати висококваліфікованих спеціалістів, які цінують баланс між роботою та особистим життям. Це також дозволяє салону бути більш адаптивним до сезонних коливань попиту або неочікуваних змін у завантаженості.

Важливо також враховувати спеціалізацію та навички кожного працівника при складанні графіку. Забезпечення наявності спеціалістів із різних послуг протягом усього робочого дня допоможе задовольнити різноманітні потреби клієнтів. Крім того, це створює можливості для крос-продажів та збільшення середнього чеку.

Нарешті, регулярний перегляд та коригування графіку на основі зворотного зв'язку від клієнтів та співробітників є критично важливим. Це може включати адаптацію робочих годин до змін у поведінці клієнтів, наприклад, подовження роботи у вечірні години для зручності працюючих клієнтів. Також важливо забезпечити достатній час для навчання та розвитку персоналу, що в довгостроковій перспективі підвищить якість послуг та задоволеність клієнтів.

Висновки до розділу 1

1. Успішне управління салоном краси вимагає не лише професійних навичок у сфері б'юті-послуг, але й глибокого розуміння бізнес-процесів та стратегічного мислення. Серед основних викликів, з якими стикаються менеджери, можна виділити: створення унікальної ціннісної пропозиції, що виділяє салон серед конкурентів. Це вимагає постійного аналізу ринку, вивчення потреб клієнтів та впровадження інноваційних підходів; залучення та утримання кваліфікованого персоналу, адже майстри визначають якість надаваних послуг. Важливо створити умови для їх професійного розвитку, мотивації та комфортної роботи; ефективне управління фінансами та ресурсами салону, оптимізація витрат без зниження якості послуг, а також впровадження нових технологій та діджиталізація бізнес-процесів.

2. У сучасній б'юті-сфері спостерігається низка ключових трендів, які визначають ефективні маркетингові стратегії: багатоканальний персоналізований маркетинг, який поєднує традиційні та digital-інструменти, дозволяє брендам значно підвищувати обсяги продажів та глибину взаємодії зі споживачами. Контент, створений користувачами (UGC), стає все більш

популярним, оскільки клієнти довіряють відгукам звичайних людей. Бренди активно використовують UGC для нативної реклами та зміцнення довіри. Інклюзивність і різноманітність, підтримка соціальних ініціатив, а також персоналізація за допомогою штучного інтелекту є ключовими трендами, що дозволяють брендам виділятися серед конкурентів та створювати додаткову цінність для клієнтів.

3. Управління персоналом та фінансами в б'юті сфері: ефективне управління персоналом та фінансами є критично важливим для успіху салонів краси. Впровадження чітких та вимірюваних KPI для оцінки продуктивності працівників, зокрема рівня задоволеності клієнтів, обсягу продажів, коефіцієнту утримання клієнтів та ефективності використання робочого часу; оптимізація графіку роботи персоналу з урахуванням завантаженості салону, спеціалізації співробітників та гнучкості графіку. Це дозволяє максимально використовувати навички та час кожного працівника, підвищуючи задоволеність клієнтів та прибутковість; регулярний перегляд та коригування графіку роботи на основі зворотного зв'язку від клієнтів та співробітників, а також забезпечення достатнього часу для навчання та розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА БІЗНЕС У Б'ЮТІ СФЕРІ

2.1. Загальна характеристика впливу воєнних дій на економіку

Збитки та втрати від російської агресії досягли рекордних показників, а падіння реального ВВП України виявилось глибшим, ніж у більшості країн, що переживали збройні конфлікти. Попри це, Україні вдалося зберегти макрофінансову стабільність і залучити значні обсяги міжнародної допомоги, що сприятиме перспективам післявоєнного відновлення.

Російська агресія завдала масштабних руйнувань виробничим потужностям і інфраструктурі, призвела до численних людських жертв і соціальних втрат. Війна скоротила кількість робочих місць, знизила доходи населення, купівельну спроможність та обсяги накопичених активів. У 2022 році економіка України втратила 29,2% реального ВВП, а 13,5 млн людей були змушені залишити свої домівки. Більше 7 млн осіб опинилися за межею бідності, а її рівень сягнув 24% населення.

За оцінками Світового банку та Єврокомісії, з 24 лютого 2022 року по 24 лютого 2023 року збитки від війни в Україні склали 134,7 млрд доларів, а потреби для відновлення – 410,6 млрд доларів.

Згідно з методологією Світового банку “Rapid Damage and Needs Assessments” (RDNA2), пошкодження (damage) означає прямі втрати, пов’язані зі знищенням або ушкодженням фізичних активів та інфраструктури. Їхня вартість визначається у грошовому вираженні на основі вартості заміни або ремонту пошкоджених активів за цінами, що діяли до початку війни.

Потреби (needs) – це витрати, необхідні для повернення до довоєнного рівня функціонування, що включають ремонт, відновлення, модернізацію та заходи з підвищення енергоефективності. При цьому враховуються інфляція,

збільшення страхових премій та інші фактори. Потреби оцінюються за актуальними ринковими цінами на момент проведення оцінки.

Порівняння пошкоджень та потреб за перший рік воєнного стану в Україні можна побачити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вартість збитків від військових дій і потреб на 24.02.2023 у млрд дол. США

Сектор	Пошкодження	Потреби
Житло громадян	50,4	68,6
Освіта і наука	4,4	10,7
Охорона здоров'я	2,5	16,4
Соціальний захист і засоби до існування	0,2	41,8
Культура і туризм	2,6	6,9
Енергетика і добувні галузі	10,6	47,0
Транспорт	35,7	92,1
Телекомунікації та цифрові технології	1,6	4,5
Водопостачання і очищення води	2,2	7,1
Муніципальні послуги	2,4	5,7
Сільське господарство	8,7	29,7
Промисловість і торгівля	10,9	23,2
Іригація, управління водними ресурсами	0,4	8,9
Фінанси і банківська справа	0,0	6,8
Охорона довкілля і ліси	1,5	1,5
Державне управління	0,3	0,6
Розмінування	-	37,6
Інші	0,3	1,5
Всього	134,7	410,6

Джерело: складено автором на основі [31]

За оцінками Світового банку та його партнерів, протягом першого року війни найбільших прямих втрат зазнали такі сектори: житловий сектор (38% загальних пошкоджень), транспорт (26%), енергетика (8%), промисловість і торгівля (8%), сільське господарство (7%). Зокрема, було пошкоджено або зруйновано 1,4 млн житлових об'єктів, серед яких 135 тис. – приватні будинки та 39 тис. – гуртожитки.

У загальній сумі потреб на відновлення (410,6 млрд доларів) транспортний сектор займає 22%, житловий – 17%, енергетичний – 11%, соціальний захист і життєзабезпечення – 10%, заходи з ліквідації небезпечних ситуацій – 9%, а сільське господарство – 7%.

Загальні економічні втрати від війни охоплюють не лише руйнування інфраструктури, виробничих потужностей та інституцій, але й втрати людського капіталу та ресурси, витрачені на військові дії. У 2022 році витрати державного бюджету на оборону склали 23% ВВП, а в 2023 році вони прогнозовано досягнуть 20% ВВП. Водночас до 15 січня 2023 року західні партнери надали Україні військову допомогу на суму 65,4 млрд доларів США, що становить 46,5% від ВВП країни за 2022 рік [31].

Під час воєнних дій відбувається радикальна переорієнтація державних видатків. Найбільш очевидною зміною є різке збільшення витрат на оборону та безпеку. Це включає закупівлю зброї, військової техніки, боєприпасів, а також збільшення фінансування збройних сил, розвідки та інших силових структур. Такі витрати можуть зрости в кілька разів порівняно з мирним часом, становлячи значну частку бюджету.

Одночасно відбувається скорочення фінансування багатьох цивільних програм. Зменшуються видатки на освіту, охорону здоров'я, соціальне забезпечення, інфраструктурні проекти та інші сфери, які не вважаються критично важливими для ведення війни. Це може призвести до погіршення якості життя населення та сповільнення розвитку людського капіталу.

Зростають витрати на підтримку критичної інфраструктури та забезпечення базових потреб населення. Це може включати фінансування

аварійних служб, підтримку енергетичної системи, забезпечення водопостачання та продовольчої безпеки. Також збільшуються видатки на допомогу внутрішньо переміщеним особам та відновлення зруйнованих об'єктів.

Важливим аспектом є зміна джерел фінансування державних видатків. Через скорочення податкових надходжень уряд часто вдається до збільшення державного боргу, емісії грошей або пошуку зовнішньої фінансової допомоги. Це може мати довгострокові наслідки для фінансової стабільності країни. Загалом, війна призводить до суттєвої реструктуризації державних видатків, зосереджуючи ресурси на військових потребах за рахунок інших сфер економіки.

Розглянувши зміни у структурі державних видатків під час війни, важливо звернути увагу на те, як ці короткострокові фінансові рішення трансформуються у довгострокові економічні наслідки. Перерозподіл ресурсів на користь військових потреб, скорочення соціальних програм та збільшення державного боргу створюють підґрунтя для глибоких структурних змін в економіці, які проявляються протягом багатьох років після завершення активних бойових дій. Ці довгострокові ефекти охоплюють різні аспекти економічного життя країни, від стану інфраструктури до якості людського капіталу, формуючи нову економічну реальність у післявоєнний період. Розглянемо детальніше, які саме довгострокові економічні наслідки можуть мати воєнні дії для країни.

Одним з найбільш очевидних довгострокових наслідків є руйнування фізичного капіталу. Війна призводить до знищення інфраструктури, промислових об'єктів, житлових будинків та інших матеріальних активів. Відновлення цих втрат вимагає значних інвестицій протягом тривалого періоду після закінчення конфлікту, що може стримувати економічний розвиток країни на роки вперед.

Війна також має глибокий вплив на людський капітал. Загибель людей, масова міграція, погіршення якості освіти та охорони здоров'я призводять до

довгострокового зниження продуктивності праці. Крім того, психологічні травми, отримані під час війни, можуть негативно впливати на працездатність населення протягом десятиліть.

Економічна структура країни часто зазнає суттєвих змін внаслідок війни. Деякі галузі можуть бути повністю знищені, в той час як інші - наприклад, військово-промисловий комплекс - можуть отримати значний розвиток. Така зміна економічного ландшафту може вимагати болісної адаптації в післявоєнний період, включаючи перекваліфікацію робочої сили та реструктуризацію підприємств.

Нарешті, фінансові наслідки війни можуть тягнутися десятиліттями. Величезні військові витрати часто фінансуються за рахунок державного боргу, який може стати тягарем для майбутніх поколінь. Крім того, війна може призвести до втрати довіри інвесторів, що ускладнює залучення капіталу для відновлення економіки. Інфляція, викликана військовими витратами, також може мати довгострокові негативні наслідки для економічної стабільності країни.

Щодо динаміки показників бізнесу в б'юті сфері до і після початку воєнних дій, ринок б'юті послуг в Україні до початку військових дій демонстрував стабільне зростання. У 2021 році загальний обсяг ринку складав приблизно 35 мільярдів гривень, показуючи щорічний приріст 10-15% (табл. 2.2) [1].

Таблиця 2.2.

Основні показники ринку б'юті послуг в динаміці

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг ринку (млрд грн)	28,5	25,2	30,0	18,6	22,4	27,5	32,8
Кількість салонів краси (тис.)	45,2	42,8	47,3	28,4	31,2	35,6	41,3
Середній чек (грн)	450	485	525	680	850	920	980
Рентабельність бізнесу (%)	25	18	28	12	15	20	24

Джерело: складено автором на основі [1]

Таблиця 2.2 показує різке падіння обсягу ринку на 47% у 2022 році (з 35 до 18.6 млрд грн), скорочення кількості салонів на 40% у 2022 році, значне

зростання середнього чеку (+30% у 2022 та +25% у 2023), суттєве падіння рентабельності з 28% до 12% у 2022 році.

Прогноз базується на історичному тренді відновлення та середньорічному темпі зростання 20-25%, враховано довоєнну динаміку росту ринку та передбачається поступове відновлення рентабельності до довоєнного рівня.

Це говорить про те, що в галузі відбулися структурні зміни (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структурні зміни в галузі

Параметр	До війни (2021)	Після початку війни (2022)	Зміна (%)
Кількість працівників у галузі (тис.)	285,4	168,2	-41%
Середня заробітна плата (грн)	15 200	12 400	-18%
Частка тіньового сектору (%)	35	48	+37%
Кількість навчальних центрів	450	280	-38%

Джерело: складено автором на основі [1]

Таблиця 2.3 демонструє такі структурні зміни:

- найбільше постраждав показник кількості працівників (-41%);
- зарплати знизились менше ніж зайнятість (-18%);
- суттєво зросла частка тіньового сектору (+37%);
- значно скоротилась кількість навчальних центрів (-38%).

Щодо регіонального розподілу бюті сфери, проаналізувавши статистичні дані за регіонами, маємо наступну динаміку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Регіональний розподіл б'юті бізнесу (%)

Регіон	2021	2022	2023	Прогноз 2025
Київ та область	28	32	35	30
Західна Україна	22	35	32	25
Центральна Україна	25	25	24	26
Південна Україна	15	5	6	12
Східна Україна	10	3	3	7

Джерело: складено автором на основі [33]

Згідно таблиці 2.4, Київ та Західна Україна показали зростання частки, відбулось драматичне падіння частки Східної та Південної України та є відносна стабільність Центральної України.

Прогноз враховує часткове повернення бізнесу до деокупованих територій та помірне вирівнювання регіональних диспропорцій.

Таблиця 2.5

Зміни в структурі попиту на послуги (%)

Вид послуг	2021	2022	2023	Прогноз 2025
Перукарські послуги	35	42	40	36
Манікюр/педикюр	25	28	27	26
Косметологія	20	12	15	18
Масаж	12	8	9	11
Інші послуги	8	10	9	9

Джерело: складено автором на основі [6]

Таблиця 2.5 демонструє зміни в структурі попиту на різні види послуг у б'юті-сфері за період 2021–2023 років із прогнозом на 2025 рік.

1. Перукарські послуги. Зростання попиту у 2022 році: частка збільшилася з 35% у 2021 році до 42% у 2022 році, що може свідчити про пріоритетність базових послуг навіть у складних умовах. У 2023 році попит трохи знизився (до 40%), а прогноз на 2025 рік передбачає повернення до 36%. Попит залишається стабільним і домінує серед інших послуг.

2. Манікюр/педикюр. Незначне зростання у 2022 році: частка зросла з 25% до 28%. У 2023 році спостерігається незначне зниження до 27%, а прогноз на 2025 рік – 26%. Попит є відносно стійким, але не показує значного зростання.

3. Косметологія. Значне зниження у 2022 році: частка впала з 20% до 12%, що може бути пов'язано з пріоритетом більш базових послуг у періоди кризи. Попит зріс до 15%. Очікується подальше відновлення до 18%. Попит на косметологічні послуги має потенціал для відновлення.

4. Масаж. Частка впала з 12% до 8%, що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням витрат на "люксові" послуги. У 2023 році частка зросла до 9%, прогноз на 2025 рік – 11%. Повільне відновлення попиту.

5. Інші послуги. Частка збільшилася з 8% до 10%. У 2023 році спостерігається зниження до 9%, що зберігається у прогнозі на 2025 рік. Незначна частка ринку, яка залишається стабільною.

Таким чином, перукарські послуги та манікюр/педикюр займають найбільшу частку ринку, що свідчить про їхню важливість у кризових умовах. Косметологія та масаж, які зазнали значного спаду, поступово відновлюють позиції. До 2025 року прогнозується вирівнювання структури попиту, з незначними змінами часток для всіх категорій. Це свідчить про те, що ринок поступово адаптується до умов, але базові послуги залишатимуться пріоритетними.

Прогноз базується на поступовому поверненні до довоєнної структури послуг, враховано зміну споживчих звичок під час війни, передбачається відновлення попиту на преміум-послуги.

Таблиця 2.6

Середні фінансові показники салону краси середнього розміру (тис.
грн/місяць)

Показник	2021	2022	2023	Прогноз 2025
Виручка	285	165	195	265
Витрати на персонал	98	62	75	92
Оренда	45	35	42	48
Матеріали	55	48	52	58
Комунальні платежі	12	18	22	16
Маркетинг	15	8	12	18
Чистий прибуток	60	-6	8	33

Джерело: складено автором на основі [35]

Таблиця 2.6 демонструє значне падіння виручки (-42%) у 2022 році, але відбулась оптимізація витрат на персонал та оренду, також зросли комунальні витрати.

Прогноз враховує поступове відновлення купівельної спроможності, передбачається нормалізація структури витрат, очікується відновлення прибутковості до рівня 50-55% від довоєнного показника.

Основні тенденції та зміни в галузі після початку війни можна представити у такому вигляді:

1. Географічна реструктуризація:
 - Значне переміщення бізнесу в західні регіони.
 - Концентрація в великих містах.
 - Закриття бізнесів у прифронтових зонах.
2. Зміни в бізнес-моделях:
 - Перехід на мобільний формат обслуговування.
 - Розвиток домашніх салонів.
 - Оптимізація витрат через коворкінг-простори.
3. Адаптація послуг:
 - Фокус на базових послугах.
 - Зменшення преміум-сегменту.
 - Розвиток експрес-форматів.

Якщо досліджувати прогностні показники відновлення галузі, то можемо говорити про чіткий поділ на 4 етапи відновлення, прогресивне зростання показників та очікування повного відновлення через 2-3 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Прогностні показники відновлення галузі

Етап відновлення	Період	Характеристики
Початковий	0-6 місяців	повернення 40% довоєнного обсягу
Стабілізація	6-12 місяців	досягнення 60% довоєнного рівня
Активне зростання	1-2 роки	відновлення до 80-90%
Повне відновлення	2-3 роки	перевищення довоєнних показників

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналізуючи дані таблиці 2.7 можемо зробити наступні висновки: початковий етап охоплює період перших 0-6 місяців, протягом якого планується відновити 40% довоєнного обсягу. Це період, коли галузь повертається до мінімального рівня функціонування. Етап стабілізації триватиме від 6 до 12 місяців, з метою досягнення 60% довоєнного рівня. На цьому етапі галузь має закріпити отримані результати та забезпечити стабільний розвиток.

Активне зростання заплановане на період від 1 до 2 років, коли обсяг відновлення має сягнути 80-90% від довоєнного рівня. Цей етап передбачає інтенсивне розширення виробництва та покращення інфраструктури. Повне відновлення прогнозується на період від 2 до 3 років, з очікуваним перевищенням довоєнних показників. На цьому етапі галузь не лише повертається до попереднього стану, але й демонструє перевищення довоєнного рівня, досягаючи нових економічних висот.

Ця послідовність етапів відновлення забезпечує чіткий план розвитку та орієнтири для моніторингу прогресу галузі шляхом інвестування (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Прогноз інвестицій у відновлення галузі

Напрямок інвестицій	Обсяг (млрд грн)	Частка (%)
Відновлення інфраструктури	12,5	35
Нове обладнання	8,2	23
Навчання персоналу	5,4	15
Маркетинг та просування	4,8	13
Цифровізація	3,6	10
Інше	1,5	4

Джерело: складено автором на основі [33]

Таблиця 2.8 показує що є основний фокус на відновлення інфраструктури (35%), йдуть значні інвестиції в обладнання (23%) та суттєва частка на розвиток персоналу (15%).

Тобто виходячи з аналізу отриманих даних, після війни очікується: повне відновлення галузі очікується протягом 2-3 років, зміна структури ринку та впровадження нових технологій та бізнес-моделей.

Впроваджувати дослідження б'юті сфери в умовах боротьби країни за виживання може здатися недоречним. Однак для працівників салонів краси по всій Україні продовження надання косметичних послуг стало символом опору під час війни. Щодня вони виходять на роботу, незважаючи на сигнали повітряної тривоги та реальну загрозу ракетних ударів. Кожен догляд за волоссям, масаж чи педикюр – це своєрідний жест непокори ворогові, який прагне їх знищити.

Українські власники салонів краси змушені були адаптуватися до нових умов, попри фінансові труднощі, брак кадрів, проблеми з енергопостачанням і навіть окупацію. Після 24 лютого 2022 року багато з них думали, що їхній бізнес не витримає випробувань війною [36].

Однак, незважаючи на початковий шок, попит на послуги індустрії краси почав змінюватися, набуваючи нових форм. У перші місяці війни спостерігався різкий спад клієнтів, оскільки люди були зосереджені на базових потребах та безпеці. Проте поступово почала проявлятися тенденція до використання б'юті-процедур як способу психологічної розрядки та самодопомоги.

Зокрема, зріс попит на масажі та спа-процедури, які допомагають зняти стрес та напругу. Клієнти почали сприймати візит до салону краси не лише як догляд за зовнішністю, але і як можливість відволіктися від тривожних новин та отримати емоційну підтримку. Це призвело до того, що деякі салони почали пропонувати комплексні послуги, які поєднують косметичні процедури з елементами психологічної допомоги.

Цікаво, що змінився і характер запитів клієнтів. Багато жінок, які раніше регулярно фарбували волосся, почали віддавати перевагу натуральним відтінкам, щоб зменшити частоту відвідувань салону в умовах нестабільності. Водночас зріс попит на процедури, які дають швидкий видимий результат, такі

як ламінування брів та вій, оскільки вони дозволяють виглядати доглянуто без необхідності щоденного макіяжу.

Ще одним цікавим аспектом стала зміна ставлення до косметичних процедур серед чоловіків. Багато хто з них, перебуваючи на військовій службі або працюючи в умовах підвищеного стресу, почали звертатися за послугами масажу, манікюру та догляду за шкірою. Це частково пояснюється бажанням підтримувати моральний дух та відчуття нормальності в екстремальних умовах.

Також варто відзначити, що б'юті-індустрія стала одним із способів підтримки української економіки та благодійності. Багато салонів почали проводити акції, під час яких частина коштів від послуг передається на потреби армії або допомогу постраждалим від війни. Це створило додаткову мотивацію для клієнтів, які тепер можуть поєднувати турботу про себе з підтримкою важливих соціальних ініціатив.

Зміни в попиті на послуги індустрії краси під час війни тісно пов'язані з викликами, які постали перед салонами краси та косметичними компаніями. Адаптація до нових потреб клієнтів – це лише верхівка айсберга проблем, з якими зіткнулася б'юті-сфера в умовах воєнного часу.

Власники бізнесу та працівники галузі змушені були швидко реагувати не лише на зміни в уподобаннях споживачів, але й на цілу низку логістичних, фінансових та безпекових викликів. Ці труднощі суттєво вплинули на роботу салонів та виробників косметичної продукції, змусивши їх переосмислити свої бізнес-моделі та операційні процеси. Розглянемо детальніше, з якими конкретними викликами зіткнулася б'юті-індустрія в умовах війни.

Перш за все, безпека стала головним пріоритетом. Салони краси змушені були адаптувати свої приміщення, створюючи укриття для клієнтів та персоналу на випадок повітряної тривоги. Це вимагало додаткових інвестицій та часто призводило до зменшення робочого простору. Крім того, власники бізнесу мусили розробити нові протоколи безпеки, включаючи плани евакуації та навчання персоналу діям в екстрених ситуаціях.

Логістичні проблеми стали ще одним суттєвим викликом. Порушення ланцюгів поставок призвело до дефіциту косметичних засобів та обладнання. Особливо гостро це відчули салони, які працювали з імпортними брендами. Багато компаній були змушені шукати альтернативних постачальників або навіть змінювати асортимент послуг відповідно до наявних ресурсів.

Фінансова нестабільність створила додатковий тиск на б'юті-бізнес. Зниження купівельної спроможності населення, коливання курсу валют та загальна економічна невизначеність змусили власників салонів переглядати ціноутворення та шукати шляхи оптимізації витрат. Деякі були змушені скорочувати персонал або переходити на гнучкий графік роботи, щоб зменшити операційні витрати.

Енергетична криза, спричинена військовими діями, стала ще одним серйозним випробуванням. Перебої з електропостачанням змусили салони інвестувати в генератори та акумулятори, що суттєво збільшило їхні витрати. Крім того, необхідність економити електроенергію вплинула на графік роботи та спектр послуг, які могли надаватися в умовах обмеженого енергопостачання.

Кадрове питання також загострилося в умовах війни. Багато кваліфікованих спеціалістів виїхали за кордон або були мобілізовані, що створило дефіцит персоналу. Салонам довелося активно займатися навчанням нових працівників та розробляти програми утримання ключових співробітників. Деякі власники бізнесу навіть почали пропонувати працевлаштування внутрішньо переміщеним особам, які мали відповідну кваліфікацію.

Психологічний аспект став невід'ємною частиною роботи в б'юті-сфері під час війни. Працівники салонів часто стикалися з емоційно виснаженими клієнтами, які шукали не лише косметичних послуг, але й психологічної підтримки. Це вимагало від персоналу додаткових навичок емпатії та комунікації, а також здатності зберігати власний емоційний баланс в стресових умовах.

Незважаючи на всі ці виклики, багато представників б'юті-індустрії змогли не лише вижити, але й знайти нові можливості для розвитку. Вони активно впроваджували онлайн-консультації, розвивали доставку косметичних засобів додому, створювали мобільні бригади для надання послуг у безпечних умовах. Ця здатність до адаптації та інновацій стала ключовим фактором стійкості індустрії краси в умовах війни.

Незважаючи на численні виклики, з якими зіткнулася б'юті-індустрія під час війни, вона продемонструвала неймовірну здатність до адаптації та відновлення. Ці труднощі не лише випробували на міцність існуючі бізнес-моделі, але й стали каталізатором інноваційних рішень та нових підходів до роботи в екстремальних умовах. Реагуючи на змінені потреби клієнтів та нові реалії ринку, салони краси та косметичні компанії були змушені переосмислити свою діяльність, що призвело до появи креативних стратегій виживання та розвитку.

Розглянемо детальніше, яким чином б'юті сфера адаптувалася до нових реалій воєнного часу, трансформуючи виклики у можливості для інновацій та зростання на прикладі діяльності мережі салонів лазерної епіляції LaserVille.

Під час зіткнення з новою реальністю, мережа салонів лазерної епіляції LaserVille виявила неймовірну винахідливість та відповідальність. Швидко реагуючи на зміни, мережа впровадила ряд інноваційних рішень, що стали дорогоцінними активами в часи воєнних турбулентностей.

Особлива увага була приділена забезпеченню безпеки та комфорту кожного клієнта LaserVille. У кожному підрозділі були облаштовані пункти незламності, де можна було підзарядити пристрої, отримати доступ до електроживлення, а також зігрітися напоями та перекусами.

Ці заходи не тільки допомогли відновити роботу бізнесу, але й забезпечили клієнтам та персоналу необхідний захист і підтримку. Навіть у найважчі перші тижні весни 2022 року салони LaserVille продовжували приймати відвідувачів. Це зблизило клієнтів і команду, створивши в салонах

атмосферу затишку та підтримки. Можливість працювати й обслуговувати клієнтів у таких умовах давала відчуття нормальності та стабільності.

На початку 2022 року мережа LaserVille мала шість успішних салонів і планувала подальше розширення. Проте 24 лютого війна змусила призупинити всі плани. Історія LaserVille стала прикладом неймовірної адаптації та наполегливості в складних умовах.

Попри активні бойові дії влітку 2022 року, команда продовжувала працювати над розвитком бізнесу. Ще з грудня 2021 року велась робота над франшизою та планами виходу на європейський ринок, що врешті призвело до відкриття салону в Польщі. Водночас салони у Києві залишались відкритими, підтримуючи економіку України та надаючи робочі місця, що також сприяло наближенню перемоги.

Процес відкриття салону у Варшаві виявився непростим і тривав п'ять місяців, поки не було знайдено ідеальне місце в центрі міста на вулиці Jana Pawła II 27. Нині там працюють українські дівчата, які володіють польською мовою.

Основна відмінність між польським і українським ринками – у клієнтах. В Україні б'юті-індустрія більш розвинена, а клієнти надзвичайно вимогливі, що спонукає бізнес постійно підтримувати високий рівень обслуговування. Польські клієнти часто приємно здивовані сервісом, залишаючи позитивні враження [32].

Український ринок б'юті послуг до початку повномасштабного вторгнення демонстрував стабільне зростання та високу конкурентоспроможність. У 2021 році загальний обсяг ринку досяг 35 мільярдів гривень, показуючи щорічний приріст на рівні 10-15%. Проте військова агресія суттєво вплинула на всі сегменти індустрії краси (табл. 2.9).

Аналіз даних показує значну реструктуризацію ринку. Економ-сегмент показав найбільшу стійкість до кризових явищ, збільшивши свою частку ринку на 10 процентних пунктів.

Таблиця 2.9

Аналіз основних сегментів ринку

Сегмент	Частка ринку		Зміна обсягу (%)	Рентабельність	
	2021	2023		2021	2023
Салони краси преміум-класу	15%	8%	-68%	35%	18%
Салони краси середнього класу	45%	42%	-48%	28%	15%
Салони економ-класу	25%	35%	-22%	22%	12%
Барбершопи	8%	10%	-35%	30%	16%
Нігтьові студії	7%	5%	-55%	25%	13%

Джерело: складено автором на основі [32]

Також з таблиці 2.9 видно, що преміум-сегмент постраждав найбільше, втративши майже дві третини довоєнного обсягу. Цікаво відзначити зростання частки барбершопів, що пояснюється їх гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до нових умов.

Таблиця 2.10 містить порівняльний аналіз п'яти найбільших мереж за такими показниками, як кількість локацій у 2021 та 2023 роках, зміни середнього чеку та виручки. Дані демонструють значні скорочення кількості локацій у всіх представлених мережах протягом аналізованого періоду, що може бути наслідком змін у ринкових умовах, скорочення попиту або змін у стратегії компаній.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз найбільших мереж

Назва мережі	Кількість локацій		Зміна	
	2021	2023	середнього чеку	виручки
CUTLER	48	35	+45%	-28%
HAIRFCKER	32	28	+38%	-22%
Loft Beauty Bar	25	15	+52%	-45%
Fusion	22	12	+40%	-52%
Backstage	18	8	+35%	-65%

Джерело: складено автором на основі [35]

За даними таблиці 2.10 надамо детальну характеристику цим мережам.

CUTLER зменшив кількість локацій з 48 до 35, однак продемонстрував зростання середнього чеку на 45%, попри зниження виручки на 28%.

HAIRFCKER також знизив кількість локацій, з 32 до 28, при цьому середній чек зріс на 38%, а виручка знизилася на 22%.

Loft Beauty Bar зазнав найбільшого скорочення локацій, з 25 до 15, із найвищим зростанням середнього чеку на 52% та значним падінням виручки на 45%.

Fusion та Backstage зазнали найбільш значних втрат у кількості локацій, із скороченням майже вдвічі, що супроводжувалося підвищенням середнього чеку на 40% і 35% відповідно та суттєвим зниженням виручки на 52% та 65%.

Ці дані вказують на тенденцію підвищення середнього чеку на тлі загального зменшення кількості локацій та виручки, що може свідчити про спроби компенсувати скорочення клієнтської бази через підвищення цін або орієнтацію на інші сегменти клієнтів.

Таким чином, з таблиці 2.10 видно, що навіть найбільші гравці ринку зазнали суттєвих втрат. Проте мережі, які мали сильну присутність у західних регіонах (CUTLER, HAIRFCKER), показали кращу здатність до адаптації. Підвищення середнього чеку частково компенсувало падіння кількості клієнтів, але не змогло повністю нівелювати втрати виручки.

Аналіз операційних показників LaserVille за 2021 та 2023 роки показує значне зниження завантаженості та кількості клієнтів, а також скорочення середнього часу роботи протягом дня (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка операційних показників

Джерело: складено автором на основі [35]

У 2021 році в середньому салон краси LaserVille працював 12 годин на день, що вказує на інтенсивний графік роботи, з ймовірним високим попитом на послуги. Цей показник свідчить про стабільну зайнятість і, можливо, про високий рівень обслуговування клієнтів, оскільки протягом дня підприємства функціонували на повну потужність.

Завантаженість на рівні 85% означає, що робочі ресурси використовувалися максимально ефективно, з невеликим запасом для додаткових клієнтів або можливих пікових навантажень. Така завантаженість вказує на оптимальну операційну ефективність і високий попит на ринку. Показник у 100% означає, що обсяг клієнтів відповідав можливостям підприємств, що може свідчити про стабільний попит на послуги або продукти компанії та високий рівень задоволення потреб клієнтів.

У 2023 році середній час роботи салонів краси знизився до 8 годин на день. Це може бути ознакою зменшення попиту на послуги, що призвело до скорочення робочих годин. Така зміна, можливо, була викликана як зовнішніми факторами (зниженням попиту, зміною поведінки споживачів), так і внутрішніми рішеннями компанії (скорочення робочих годин для зниження витрат).

Завантаженість знизилася до 65%, що свідчить про менше використання доступних ресурсів. Це вказує на нерівномірний потік клієнтів або нездатність повністю заповнити робочий графік, що може бути наслідком зниження попиту або підвищеної конкуренції. Зниження кількості клієнтів до 55% від початкового рівня вказує на значний спад попиту. Це може бути пов'язано з різними факторами, включаючи економічні умови, зміни в поведінці споживачів або наявність нових альтернатив на ринку. Скорочення клієнтської бази на 45% порівняно з 2021 роком є суттєвим і вимагає додаткового дослідження причин і можливих заходів для утримання клієнтів.

Таким чином, між 2021 та 2023 роками операційні показники салону краси LaserVille значно погіршилися. Це може вказувати на загальний спад у бізнесі або ринку, що потребує стратегічного перегляду діяльності.

Зменшення робочих годин, завантаженості та кількості клієнтів свідчать про зниження попиту або зростання конкуренції. Рекомендується дослідити причини зниження показників та розробити заходи для оптимізації роботи, наприклад, впровадження цифрових технологій або перегляд маркетингової стратегії [6].

Таблиця 2.11

Фінансові показники салону LaserVille за 2021 – 2023 рр.

Стаття	2021 (тис. грн/міс)	2023 (тис. грн/міс)	Зміна (%)
Виручка	285	195	-31,6%
Оренда	45	42	-6,7%
Зарплата персоналу	98	75	-23,5%
Матеріали	55	52	-5,5%
Комунальні послуги	12	22	+83,3%
Маркетинг	15	12	-20%
Чистий прибуток	60	8	-86,7%

Джерело: складено автором на основі [39]

Аналіз фінансових показників (табл. 2.11) салону "LaserVille" за період з 2021 до 2023 року демонструє помітні зміни в усіх основних статтях витрат і доходів, що свідчить про значний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність салону. За два роки виручка салону LaserVille знизилася на 31,6%, з 285 тис. грн у 2021 році до 195 тис. грн у 2023 році. Таке падіння може свідчити про зменшення попиту на послуги або загальне погіршення фінансових умов для клієнтів. Витрати на оренду зменшилися незначно, лише на 6,7% (з 45 тис. грн до 42 тис. грн). Це вказує на стабільність орендної плати, внаслідок незначної зміни умов договору оренди.

Витрати на зарплату скоротилися на 23,5% (з 98 тис. грн до 75 тис. грн), що може бути результатом скорочення персоналу або зниження рівня зарплат через фінансові труднощі. Витрати на матеріали зменшилися на 5,5% (з 55 тис. грн до 52 тис. грн). Це може вказувати на оптимізацію витрат на матеріали, але не на суттєве зменшення їх використання, що свідчить про збереження обсягів діяльності, хоча й на нижчому рівні.

Витрати на комунальні послуги значно зросли – на 83,3% (з 12 тис. грн до 22 тис. грн). Таке зростання, ймовірно, викликане підвищенням тарифів на комунальні послуги, що посилює загальне фінансове навантаження на салон.

Витрати на маркетинг салону знизилися на 20% (з 15 тис. грн до 12 тис. грн), що може свідчити про скорочення інвестицій у рекламу і просування, що, у свою чергу, може бути однією з причин зниження виручки.

Найбільш суттєвим є скорочення чистого прибутку на 86,7% (з 60 тис. грн до 8 тис. грн), що вказує на значне зниження рентабельності бізнесу. Таке зменшення прибутку може свідчити про підвищене навантаження на витратну частину або про нестачу доходів для покриття операційних витрат.

Таким чином, з таблиці 2.11 відображає загальний спад фінансових показників салону "LaserVille" у 2023 році порівняно з 2021 роком, із суттєвим зниженням виручки та прибутковості. Хоча деякі витрати були оптимізовані, зростання комунальних витрат та зниження інвестицій у маркетинг негативно вплинули на рентабельність салону. Рекомендується переглянути маркетингову стратегію, розглянути шляхи оптимізації витрат і, можливо, адаптувати послуги до нових ринкових умов для відновлення фінансової стабільності [30].

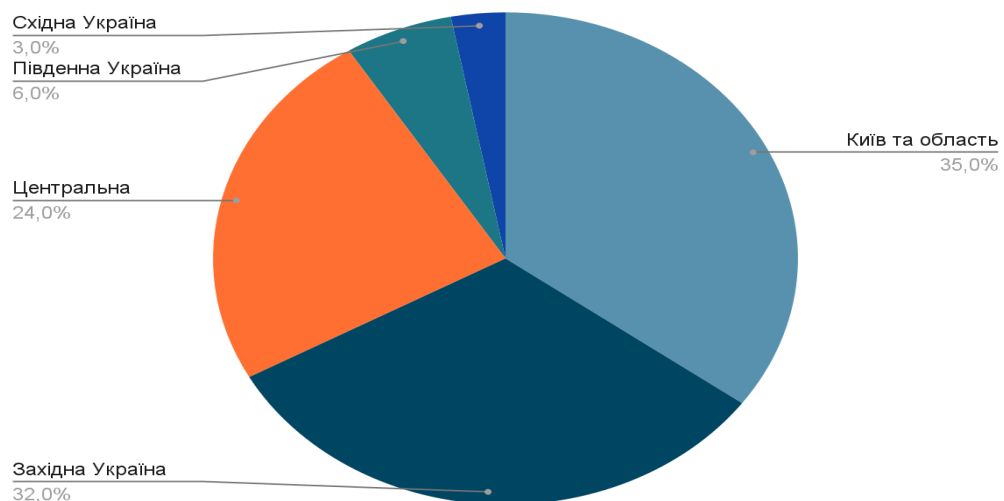


Рис. 2.1. Розподіл салонів краси по регіонах України (2023)

Джерело: складено автором на основі [39]

З рис. 2.1 географічна структура б'юті ринку зазнала кардинальних змін. Західні регіони значно посилили свої позиції, в той час як східні та південні області втратили більшість бізнесів через активні бойові дії. Київ та область зберегли лідерські позиції завдяки високій концентрації платоспроможного населення та внутрішньо переміщених осіб. Вплив воєнних дій суттєво змінив географічний розподіл ринку б'юті-послуг в Україні, а саме:

1. Зменшення частки ринку у східних та південних регіонах. Через активні бойові дії, значне знищення інфраструктури та міграцію населення, попит на б'юті-послуги у цих регіонах суттєво знизився. Багато салонів краси були змушені закритися, а попит значно скоротився, що призвело до зменшення їх частки на ринку.

2. Зростання ролі західних регіонів та Києва. Західна Україна, яка стала відносно безпечнішою зоною, отримала значний приріст населення через внутрішню міграцію. Це сприяло розвитку б'юті-сфери у цьому регіоні: відкриваються нові салони краси, зростає попит на послуги догляду, оскільки бізнес адаптується до потреб новоприбулих. Київ, хоч і перебуває під загрозою обстрілів, залишається економічним центром країни, і, попри труднощі, багато салонів краси в столиці продовжують працювати.

3. Стабілізація ринку у центральних регіонах. Центральна Україна, порівняно з іншими регіонами, менше постраждала від прямих військових дій, що дозволило зберегти певну стабільність у б'юті-сфері. Зокрема, у таких містах, як Дніпро та Вінниця, салони продовжують функціонувати, задовольняючи потреби місцевих жителів та внутрішньо переміщених осіб.

4. Зміна поведінки споживачів. Через економічну невизначеність та зниження купівельної спроможності, споживачі стали вибірковішими у витратах на б'юті-послуги. У результаті, популярними стають більш доступні та необхідні послуги, а салони преміум-класу, навпаки, стикаються зі зменшенням клієнтів.

5. Перехід до онлайн-консультацій та мобільних послуг. У зв'язку з непередбачуваністю ситуації та обмеженим доступом до салонів у певних

регіонах, частина ринку почала пропонувати мобільні послуги (виїзд спеціалістів додому) та онлайн-консультації, що дозволяє клієнтам отримати певні б'юті-послуги навіть за умов воєнного часу.

Таким чином, воєнні дії призвели до скорочення ринку б'юті-послуг у прифронтових та постраждалих регіонах, водночас стимулюючи розвиток цього бізнесу в більш безпечних зонах.

Аналіз змін у структурі послуг салонів краси (табл. 2.12) свідчить про значний вплив зовнішніх факторів на попит, цінову політику та адаптаційні стратегії.

Таблиця 2.12.

Аналіз змін у структурі послуг

Категорія послуг	Зміна попиту	Зміна цін	Адаптація
Перукарські послуги	-25%	+55%	Розвиток експрес-форматів
Манікюр/педикюр	-35%	+45%	Перехід на домашнє обслуговування
Косметологія	-60%	+35%	Фокус на базових процедурах
Масаж	-70%	+30%	Розвиток мобільних послуг
Макіяж	-55%	+40%	Акцент на навчальних програмах

Джерело: складено автором на основі [35]

Розглянемо детально кожну категорію:

1. Перукарські послуги демонструють зниження попиту на 25% на тлі значного зростання цін (+55%). Це може бути спричинено загальним зниженням споживчої активності та бажанням клієнтів скоротити витрати на несуттєві послуги. Для адаптації до цих змін салони розвивають експрес-формати обслуговування, що дозволяє клієнтам швидко отримувати базові послуги за меншою ціною.

2. Манікюр/педикюр показує ще більше зниження попиту на 35% при зростанні цін на 45%. Зважаючи на обмеження доступу до салонів у зв'язку з безпековими умовами, багато фахівців переходять на домашнє обслуговування, що забезпечує більшу гнучкість у наданні послуг і знижує витрати на оренду приміщень.

3. Косметологія постраждала найбільше: попит на послуги зменшився на 60%, але ціни все ж зросли на 35%. Це, ймовірно, пов'язано з тим, що споживачі віддають перевагу лише основним процедурам, що відображає зростання економічної обачності. Як адаптаційна стратегія, салони фокусуються на базових косметологічних процедурах, що можуть приносити стабільний дохід.

4. Масаж демонструє найбільше зниження попиту (-70%) із зростанням цін на 30%. У відповідь на зменшення клієнтів і потребу в гнучкості, розвиваються мобільні послуги – фахівці виїжджають до клієнтів, знижуючи залежність від фізичного розташування салону.

5. Макіяж також зазнав значного скорочення попиту (-55%), а ціни зросли на 40%. З огляду на невизначеність і обмеження у проведенні великих заходів, які потребують професійного макіяжу, салони фокусуються на навчальних програмах для клієнтів, які хочуть оволодіти базовими навичками макіяжу для самостійного використання.

У цілому, аналіз показує, що адаптаційні стратегії у сфері б'юті-послуг зосереджуються на створенні мобільних і гнучких форматів обслуговування, а також на фокусі на базових і швидких процедурах. Зростання цін компенсує скорочення попиту, що відображає прагнення салонів до фінансової стійкості в умовах змінного середовища.

Таким чином, структура попиту суттєво змінилася на користь базових послуг. Найбільше постраждали преміальні та необов'язкові процедури.

Саме тому бізнеси адаптувались шляхом впровадження нових форматів обслуговування та оптимізації портфелю послуг. Розглянемо ці положення у наступному параграфі.

2.2. Порівняльний аналіз ситуації в різних сегментах б'юті сфери

Війна суттєво вплинула на споживчі звички та пріоритети українців, що відобразилося і на б'юті-індустрії. Попит на послуги салонів краси зазнав

змін під впливом безпекових ризиків, економічних труднощів та міграції населення. Водночас зросла популярність косметичних засобів для домашнього догляду, оскільки багато споживачів прагнули підтримувати свій звичний вигляд у нових обставинах. Аналіз динаміки попиту на професійні послуги та товари для самостійного використання дозволяє зрозуміти, як адаптується ринок краси в умовах воєнних викликів та які тенденції домінують у споживчих перевагах.

Агенцією конференційного маркетингу АФОРУМ у партнерстві з Асоціацією «Парфумерія та Косметика України» було проведено конференцію «Косметика України», де були представлені актуальні дані про зміни на ринку краси в умовах війни. Аналіз цієї інформації дозволяє порівняти динаміку попиту на салонні послуги та домашні косметичні засоби [19].

За даними, представленими на конференції, з початком війни з України виїхало 30-40% ключової цільової аудиторії б'юті-індустрії. Це суттєво вплинуло на обидва сегменти ринку, але по-різному. Салони краси зіткнулися з різким зменшенням клієнтської бази, тоді як продажі косметики для домашнього використання виявилися більш стійкими до цих змін.

Цікаво відзначити, що в умовах війни зріс онлайн-ринок. Це свідчить про те, що споживачі стали віддавати перевагу купівлі косметичних засобів через інтернет для домашнього використання, замість відвідування салонів краси. Така тенденція може бути пов'язана з міркуваннями безпеки та зручності в умовах нестабільної ситуації.

Важливим трендом стало зростання частки сегменту доглядової косметики за рахунок зниження попиту на декоративну. Це також вказує на зміщення фокусу споживачів від салонних процедур до домашнього догляду. Люди стали більше уваги приділяти базовому догляду за шкірою та волоссям у домашніх умовах, можливо, компенсуючи цим відсутність регулярних візитів до салонів краси.

Серед глобальних трендів, які впливають на обидва сегменти ринку, експерти відзначили важливість співвідношення ціни та якості, а також персоналізацію. В умовах економічної нестабільності споживачі стали більш вимогливими до ціни, що могло призвести до вибору більш доступних домашніх засобів замість дорогих салонних процедур. Водночас, тренд на персоналізацію міг сприяти розвитку індивідуальних консультацій та підбору домашніх косметичних засобів.

Прогнози щодо розвитку українського ринку включають очікування хвилі українських локальних брендів косметики. Це може свідчити про те, що виробники косметики для домашнього використання бачать потенціал для зростання в цьому сегменті, можливо, на тлі зниження попиту на салонні послуги.

Загалом, аналіз даних конференції "Косметика України" вказує на те, що в умовах війни відбулося зміщення попиту від салонних послуг до косметичних засобів для домашнього використання. Ця тенденція пов'язана з факторами безпеки, зручності та економії, а також з загальними змінами у споживчій поведінці в умовах кризи.

Зміни в попиті на послуги салонів краси та товари для домашнього догляду тісно пов'язані з сегментацією б'юті-ринку. Війна загострила відмінності між преміум-сегментом та масовим ринком, оскільки економічна нестабільність і скорочення доходів змусили споживачів переглянути свої витрати. Преміум-сегмент, попри загальні труднощі, частково зберіг свою аудиторію завдяки лояльності клієнтів та високому рівню сервісу. У той же час масовий ринок зіткнувся з більшою ціновою чутливістю та переорієнтацією на бюджетні варіанти й товари для самостійного використання. Це створило нові виклики для бізнесу, який змушений шукати шляхи для збереження конкурентоздатності в умовах змін попиту.

Війна суттєво змінила умови роботи б'юті-індустрії, і преміум-сегмент та масовий ринок адаптувалися до цих викликів по-різному. Преміум-салони змогли зберегти частину лояльних клієнтів, які продовжували користуватися

їхніми послугами, навіть попри еміграцію частини аудиторії. Натомість масовий ринок зазнав значних втрат через скорочення витрат споживачів і перехід на домашній догляд.

Важливим аспектом стало ціноутворення. Преміум-сегмент утримав високі ціни, наголошуючи на якості та ексклюзивності послуг, тоді як масовий ринок був змушений активно використовувати знижки та акції, щоб утримати клієнтів. Цей підхід допоміг частково зберегти клієнтську базу, але водночас зменшив прибутковість бізнесу. Різниця також проявилася у переорієнтації послуг: преміум-салони розширили спектр пропозицій, додавши процедури для релаксації та зменшення стресу, а масовий ринок зосередився на базових і найбільш затребуваних послугах, таких як стрижки та манікюр. Деякі салони також впровадили мобільні послуги для більшої зручності клієнтів.

Проблеми з енергопостачанням стали ще одним серйозним викликом. Преміум-салони мали більше можливостей інвестувати в генератори та резервні системи живлення, забезпечуючи безперебійну роботу. Для масових салонів це стало серйозною проблемою, що призвело до скорочення робочих годин або тимчасових закриттів під час відключень електроенергії.

Відмінності проявилися і в маркетингових стратегіях. Преміум-сегмент орієнтувався на індивідуальний підхід, використовуючи CRM-системи для персональних консультацій та підтримання лояльності. Масовий ринок активно використовував соціальні мережі та масову рекламу, пропонуючи клієнтам доступні рішення для догляду в домашніх умовах під час кризи.

Крім того, преміальні бренди швидше адаптувалися до виходу на міжнародні ринки. Салони відкривали філії в країнах Європи, куди виїхала частина їхніх клієнтів. Масовий ринок натомість зосередився на внутрішньому ринку та випуску доступних лінійок косметики для домашнього використання.

У довгостроковій перспективі преміум-сегмент виявився більш стійким завдяки фінансовим резервам і можливостям швидкої адаптації. Масовий ринок зіткнувся з серйознішими труднощами, проте гнучкі стратегії та зміщення акценту на доступність дозволили зберегти потенціал для

відновлення після стабілізації ситуації. Обидва сегменти отримали важливий досвід і зробили висновки про необхідність швидкої адаптації та розширення каналів продажів, що впливатиме на подальший розвиток індустрії.

Адаптація різних сегментів б'юті-індустрії до умов війни вплинула на специфіку розвитку окремих напрямків цієї сфери. Ринок не лише розділився на преміум та масовий сегменти, але й продемонстрував різні тенденції у попиті на окремі види послуг. Наприклад, економічні труднощі та зміна пріоритетів клієнтів по-різному позначилися на попиті на перукарські послуги, нігтьовий сервіс і косметологічні процедури. Кожен із цих напрямків виявив свою стійкість або, навпаки, вразливість до нових умов. Далі важливо розглянути, як саме війна вплинула на ці ключові сектори та які особливості спостерігаються в їхньому функціонуванні.

Війна по-різному вплинула на різні напрями б'юті-індустрії, зокрема на перукарські послуги, нігтьовий сервіс та косметологічні процедури. Кожен із цих секторів зазнав змін у попиті, операційних процесах та стратегіях адаптації, залежно від безпекової ситуації, купівельної спроможності клієнтів та пріоритетів у нових умовах.

Перукарські послуги залишилися відносно затребуваними, оскільки базові процедури, такі як стрижка чи фарбування, є важливими для підтримки охайного зовнішнього вигляду, навіть у кризових умовах. Багато клієнтів продовжують звертатися до перукарів для мінімальних послуг, хоча попит на більш складні процедури, як-от ламінування або модне фарбування, зменшився через зниження доходів і зміщення пріоритетів на нагальні потреби. Салони намагаються адаптувати ціни, пропонуючи акції або скорочуючи асортимент послуг.

Аналіз тенденцій з таблиці 2.13 відновлення та адаптації салонів краси після кризового періоду демонструє різний рівень успішності впровадження нових форматів послуг і їхній вплив на прибутковість.

Мобільні послуги показують високий рівень успішності впровадження (75%) і суттєвий позитивний вплив на прибутковість (+15%). Цей напрямок

став особливо актуальним через попит на гнучкість та безпеку обслуговування. Мобільні послуги дозволяють клієнтам отримувати послуги вдома, що забезпечує зручність і допомагає салонам оптимізувати витрати на оренду.

Таблиця 2.13

Тенденції відновлення та адаптації

Напрямок	Успішність впровадження	Вплив на прибутковість
Мобільні послуги	75%	+15%
Онлайн-консультації	45%	+5%
Експрес-формати	85%	+20%
Домашні салони	65%	+10%
Коворкінг-простори	55%	+8%

Джерело: складено автором на основі [33]

Онлайн-консультації були впроваджені з середньою успішністю (45%) і мають обмежений вплив на прибутковість (+5%). Цей напрямок є корисним доповненням до основних послуг, однак його потенціал для збільшення доходів поки обмежений. Онлайн-консультації можуть залучити нових клієнтів і зберегти інтерес до послуг салону.

Експрес-формати мають найвищу успішність впровадження (85%) і значний вплив на прибутковість (+20%). Вони дозволяють клієнтам отримувати базові послуги швидше і за доступнішою ціною, що задовольняє сучасні потреби споживачів. Цей напрямок став одним з основних способів адаптації до нових умов і демонструє високу ефективність.

Домашні салони успішно впроваджені на 65% і позитивно впливають на прибутковість (+10%). Цей формат підходить для фахівців, які працюють автономно і можуть обслуговувати клієнтів у власних приміщеннях, знижуючи витрати на оренду комерційних площ. Такий формат стає популярним, особливо у районах з низькою концентрацією салонів.

Коворкінг-простори для б'юті-послуг мають середню успішність впровадження (55%) і помірний вплив на прибутковість (+8%). Вони надають можливість фахівцям орендувати робочі місця за потреби, що знижує

фіксовані витрати і сприяє розвитку співпраці. Такий формат підходить для професіоналів, які не потребують постійної присутності у салоні.

Загалом, найбільш успішними напрямками є експрес-формати і мобільні послуги, які приносять найбільше зростання прибутковості завдяки задоволенню потреб сучасних клієнтів у швидкому, гнучкому і доступному обслуговуванні. Інші напрямки, такі як онлайн-консультації та коворкінг-простори, також сприяють адаптації, однак їхній вплив на прибутковість менш значний.

Таким чином, бізнеси активно впроваджували нові формати роботи для адаптації до викликів воєнного часу. Найуспішнішими виявились експрес-формати та мобільні послуги, які дозволили частково компенсувати втрати від зменшення клієнтського потоку.

Прогнозується поступове відновлення галузі протягом наступних двох років. Ключовими факторами успіху стануть адаптивність бізнес-моделей, оптимізація витрат та впровадження нових форматів обслуговування. Повне відновлення до довоєнних показників очікується не раніше ніж через 2-3 роки після завершення активних бойових дій (2.14).

Таблиця 2.14.

Прогноз відновлення галузі

Показник	6 міс	12 міс	24 міс
Відновлення клієнтської бази	40%	60%	80%
Відновлення виручки	45%	65%	85%
Відновлення рентабельності	35%	55%	75%
Відкриття нових локацій	25%	45%	70%

Джерело: складено автором на основі [41]

Згідно з прогнозними даними Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) щодо відновлення б'юті-сфери, відновлення сектору послуг оцінюється з урахуванням кількох ключових показників:

1. Відновлення клієнтської бази очікується поступовим: за перші 6 місяців прогнозується повернення близько 40% від довоєнного рівня, через 12 місяців — 60%, і до 24 місяців цей показник має досягти 80%. Це свідчить про

поступове повернення клієнтів до салонів краси та інших б'юті-послуг у міру стабілізації економічної ситуації та зростання довіри споживачів.

2. Відновлення виручки йде дещо швидше, ніж відновлення клієнтської бази, завдяки підвищенню середнього чеку та можливій корекції цін на послуги. За перші 6 місяців очікується відновлення виручки до 45%, через 12 місяців — до 65%, а через 24 місяці — до 85%. Це свідчить про прагнення підприємств адаптувати цінову політику та збільшувати дохідність на тлі поступового повернення клієнтів.

3. Відновлення рентабельності сектору очікується повільнішим, що зумовлено збільшенням витрат на матеріали, енергію та інші операційні витрати. Рентабельність, як очікується, становить 35% від довоєнного рівня через 6 місяців, 55% — через 12 місяців, і 75% — через 24 місяці. Це показує, що для досягнення повного відновлення прибутковості потрібен час, а також додаткові зусилля для оптимізації витрат.

4. Відкриття нових локацій також має поступове зростання. Через 6 місяців очікується відкриття нових локацій на рівні 25% від довоєнного, через 12 місяців — 45%, а через 24 місяці — 70%. Це свідчить про стриманий оптимізм у відновленні галузі, де відкриття нових локацій залежатиме від стабільності клієнтопотоку та рентабельності.

Таким чином, прогнозні дані демонструють поступове відновлення б'юті-сфери протягом двох років з акцентом на повернення клієнтів, зростання виручки та підвищення рентабельності, що свідчить про позитивну динаміку в галузі.

Нігтьовий сервіс виявився менш стійким через скорочення витрат споживачів на необов'язкові процедури. Якщо раніше манікюр і педикюр були регулярною частиною догляду для багатьох клієнтів, то під час війни частина з них відмовилася від цих послуг або скоротила їх частоту. Однак мобільні майстри та послуги на дому допомогли зберегти певний рівень попиту, особливо серед постійних клієнтів, які цінують комфорт і приватність.

Косметологічні процедури, особливо апаратна косметологія та естетичні втручання, зазнали найбільшого скорочення попиту. У період війни споживачі надають перевагу базовому догляду за шкірою в домашніх умовах, що знизило потребу в дорогих салонних процедурах. Крім того, складність логістики та перебої з електропостачанням ускладнили роботу косметологів, оскільки багато апаратних процедур потребують спеціалізованого обладнання та стабільної подачі електроенергії.

Важливим фактором для всіх секторів стала необхідність забезпечити гнучкість у графіках та місцях обслуговування. Перукарі та майстри нігтьового сервісу частіше пропонують послуги на виїзді або надають зручні індивідуальні консультації, щоб зберегти клієнтів. Косметологи, натомість, активно просувають продаж косметичних засобів для домашнього догляду, компенсуючи скорочення обсягу процедур.

Попри труднощі, всі три напрями поступово адаптуються до нових реалій. Перукарські послуги залишаються найбільш стабільними, нігтьовий сервіс шукає можливості в мобільності та гнучкості, а косметологи переорієнтовуються на консультації та продаж продукції. Це свідчить про прагнення індустрії знайти нові підходи до роботи навіть у складних умовах.

Загалом, війна змусила б'юті-індустрію переглянути пріоритети та адаптуватися до змін попиту, пропонуючи клієнтам нові формати послуг. Кожен сектор, залежно від свого характеру та особливостей, переживає ці зміни по-своєму, але всі вони демонструють готовність зберігати життєздатність та підтримувати клієнтів у складний час.

Б'юті-бізнес постійно адаптується до змін у споживчих уподобаннях, технологіях та економічних умовах. Сучасні виклики та тенденції стимулюють розвиток нових ніш і ринків. Серед них можна виділити наступні:

1. Екологічна косметика та стійкий б'юті-бізнес:

- органічна та натуральна косметика: зростає попит на косметику, створену з натуральних компонентів без використання шкідливих хімічних речовин;

- еко-упаковка: продукція з мінімальним використанням пластику, упаковка з біорозкладних матеріалів або можливістю багаторазового використання;
- косметика cruelty-free та vegan: Засоби, які не тестуються на тваринах і не містять продуктів тваринного походження.

2. Персоналізована косметика:

- індивідуальні формули: пропозиції косметичних продуктів, адаптованих під конкретні потреби клієнта (на основі аналізу шкіри, ДНК чи способу життя);
- технології штучного інтелекту: онлайн-додатки та пристрої для сканування шкіри, які створюють рекомендації для клієнта в реальному часі.

3. Б'юті-технології та гаджети:

- смарт-гаджети для догляду за шкірою: наприклад, пристрої для домашнього використання: LED-терапії, мікротокові масажери, лазерні пристрої;
- AR та VR у б'юті-сфері: віртуальні дзеркала для примірки макіяжу, кольору волосся чи стилю зачіски перед візитом до салону або покупкою продукту.

4. Гендерно-нейтральний б'юті-бізнес:

- універсальна косметика: продукти, які підходять для всіх гендерів, з акцентом на функціональність і простоту;
- салони для всіх: послуги, орієнтовані на широкий спектр клієнтів, без прив'язки до гендерних стереотипів.

5. Медична косметологія та естетична медицина:

- профілактичні процедури: послуги, що допомагають зберегти молодість шкіри без хірургічного втручання (ін'єкційна косметологія, PRP-терапія);
- реабілітаційний догляд: косметологічні послуги для клієнтів після операцій, травм чи лікування.

6. Смарт-спеціалізація та локальний підхід:

- регіональні бренди: косметика, створена на основі локальних природних ресурсів (мед, грязі, трави);
- нішева спеціалізація салонів: наприклад, салони тільки для догляду за бровами або спеціалізовані студії для чоловіків.

7. Косметика для клієнтів із особливими потребами:

- гіпоалергенні засоби: косметика для людей з чутливою шкірою чи алергіями;
- інклюзивна продукція: продукти, які враховують потреби людей із порушеннями зору або руховими обмеженнями (наприклад, упаковка зі шрифтом Брайля).

8. Онлайн-послуги та освітні платформи:

- онлайн-консультації: косметологи, візажисти та стилісти надають послуги через відеозв'язок;
- навчання онлайн: курси для навчання макіяжу, догляду за шкірою, бізнес-стратегій у сфері краси.

9. Корекція способу життя через б'юті:

- вітаміни та біодобавки для краси: Комплекси, які покращують стан шкіри, волосся та нігтів;
- б'юті-кафе: Здорове харчування, що сприяє підтримці краси зсередини (smoothie bars, beauty drinks).

10. Digital beauty:

- NFT та косметика: Унікальні цифрові продукти, наприклад, віртуальні парфуми або макіяж;
- Метавсесвіт: Інтеграція б'юті-брендів у віртуальні світи для взаємодії з клієнтами.

11. Б'юті для літніх людей:

- Антивіковий догляд: розробка продуктів і послуг для старших клієнтів із урахуванням їхніх потреб;

- індивідуальні підходи: Салони та клініки, орієнтовані на комфорт і безпеку літніх клієнтів.

Нові ніші та ринки у б'юті-бізнесі з'являються у відповідь на зміни у суспільстві, технологіях і попиті клієнтів. Успішні підприємці, які прагнуть розвиватися в цій галузі, зосереджуються на інноваціях, інклюзивності та стійкості, що дозволяє їм не лише залишатися конкурентоспроможними, а й формувати нові тренди.

2.3. Аналіз способів адаптації бізнес-моделі до нових умов, пошук нових ніш та ринків

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища здатність компаній адаптуватися до змін стає ключовим фактором їхнього виживання та успіху. Глобальні виклики, технологічні інновації, зміни споживчих переваг та економічна нестабільність створюють необхідність постійного перегляду та оновлення бізнес-моделей. Успішна адаптація вимагає не лише розуміння поточних тенденцій, але й здатності передбачати майбутні зміни та готовності до трансформації. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання: які ключові фактори зовнішнього середовища найбільше впливають на необхідність трансформації вашої поточної бізнес-моделі і як ви оцінюєте готовність компанії до таких змін?

Аналіз ключових факторів зовнішнього середовища та їх впливу на трансформацію бізнес-моделі є критично важливим для сучасного бізнесу. В умовах постійних змін та невизначеності, компанії повинні бути готовими швидко адаптуватися та переосмислювати свої підходи до ведення бізнесу.

Першим ключовим фактором є технологічні зміни та діджиталізація. Стрімкий розвиток штучного інтелекту, автоматизації, хмарних технологій та інших інновацій змушує компанії переглядати свої операційні процеси та способи взаємодії з клієнтами. Готовність компанії до технологічної трансформації можна оцінити через наявність відповідних спеціалістів, рівень цифрової грамотності персоналу та технологічну інфраструктуру.

Другим важливим фактором є зміни в споживчій поведінці та очікуваннях клієнтів. Сучасні споживачі стають більш вимогливими до якості продуктів та послуг, зручності їх отримання, персоналізації та екологічності. Компанії повинні оцінити, наскільки їхні поточні пропозиції відповідають цим очікуванням та як швидко вони можуть адаптувати свої продукти та сервіси.

Економічні фактори, такі як інфляція, коливання валютних курсів та зміни в структурі витрат, також суттєво впливають на необхідність трансформації бізнес-моделі. Готовність компанії до економічних викликів можна оцінити через наявність фінансових резервів, диверсифікацію джерел доходу та гнучкість цінової політики.

Регуляторні зміни та законодавчі вимоги є четвертим важливим фактором. Нові норми щодо захисту даних, екологічні стандарти та зміни в податковому законодавстві можуть вимагати суттєвої перебудови бізнес-процесів. Компанія повинна мати компетентну юридичну підтримку та систему моніторингу законодавчих змін.

Конкурентне середовище та поява нових гравців на ринку також змушують компанії трансформуватися. Особливо важливим є вплив цифрових платформ та стартапів, які можуть швидко змінювати правила гри в галузі. Готовність до конкурентних викликів оцінюється через здатність компанії до інновацій та швидкість впровадження змін.

Оцінюючи готовність компанії до трансформації, важливо враховувати не лише наявність ресурсів та компетенцій, але й корпоративну культуру та здатність персоналу до змін. Успішна трансформація вимагає чіткого бачення майбутнього, ефективної комунікації зі всіма зацікавленими сторонами та послідовного впровадження змін на всіх рівнях організації.

Аналізуючи фактори зовнішнього середовища та оцінюючи готовність компанії до змін, важливо не лише реагувати на виклики, але й активно шукати нові можливості для розвитку. Успішна трансформація бізнес-моделі часто потребує переосмислення наявних ресурсів та компетенцій компанії в контексті нових ринкових умов. При цьому особливу увагу слід приділити тим

унікальним характеристикам та перевагам, які можуть стати основою для освоєння нових напрямків діяльності. Це природним чином підводить нас до наступного важливого питання: які конкурентні переваги та унікальні компетенції вашої компанії можуть бути використані для виходу на нові ринки або ніші, і які ресурси для цього потрібні?

Природні конкурентні переваги салону краси чи косметологічної клініки є фундаментальною основою для розширення діяльності. Ключовим фактором є здатність чітко демонструвати свої переваги через конкретні показники. Наприклад, якщо салон пропонує комплексні процедури за вигідною ціною, важливо вказувати конкретну економію: "Комплекс із 5 процедур для обличчя зі знижкою 30%" або "Річний абонемент на догляд за волоссям з економією 5000 грн".

Значним ресурсом для освоєння нових ніш є зручний графік роботи та оптимізація часу процедур. Якщо салон може забезпечити обслуговування в ранні години чи пізно ввечері, це відкриває можливості для залучення клієнтів з щільним робочим графіком. Важливо конкретно вказувати: "Працюємо з 7:00 до 22:00" або "Експрес-процедури для обличчя за 30 хвилин в обідню перерву".

Досвід та спеціалізація майстрів можуть стати потужним інструментом для виходу на преміум-сегмент. Якщо спеціалісти мають глибоку експертизу в певних процедурах (наприклад, anti-age терапія чи складні колористичні техніки), це можна використати для розширення спектру послуг. При цьому важливо підкреслювати: "Наші колористи пройшли навчання в академії Vidal Sassoon" або "500+ успішно проведених процедур омолодження".

Особливості бізнесу, такі як використання преміальної косметики чи інноваційного обладнання, можуть стати основою для диверсифікації послуг. Наприклад, наявність лазерного обладнання останнього покоління відкриває можливості для розвитку медичної косметології. Важливо підкріплювати такі переваги сертифікатами та реальними результатами клієнтів.

Для успішного виходу на нові ринки б'юті-бізнесу необхідні такі ресурси (рис. 2.2).

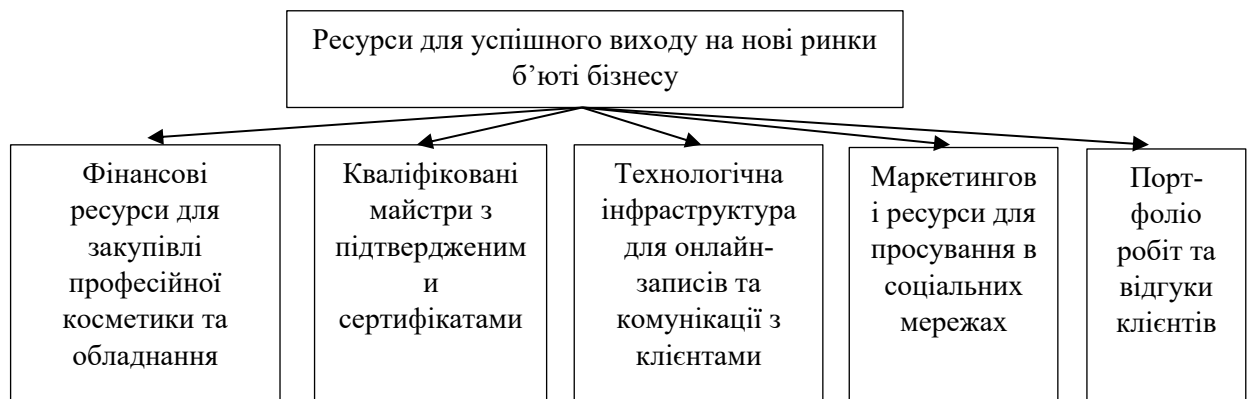


Рис. 2.2. Ресурси для успішного виходу на нові ринки б'юті бізнесу

Джерело: складено автором на основі [34]

При цьому важливо пам'ятати, що конкурентні переваги повинні бути підкріплені реальними результатами. Фотографії «до/після», відгуки задоволених клієнтів, активна присутність у соціальних мережах з демонстрацією процесу роботи та результатів, партнерство з відомими брендами професійної косметики – все це є важливими ресурсами для побудови довіри та залучення нових клієнтів у б'юті-сфері.

Створення додаткової цінності може стати потужним інструментом диференціації. Наприклад, салон краси може пропонувати безкоштовну експрес-укладку при купівлі послуги фарбування волосся, або включати міні-набір засобів для домашнього догляду при першому відвідуванні косметолога. Такі додаткові переваги дозволяють виділитися серед конкурентів та залучити нових клієнтів.

Відповідальність за результат особливо важлива у б'юті-індустрії. Наприклад, салон може гарантувати стійкість фарбування волосся протягом певного періоду або обіцяти безкоштовну корекцію брів протягом двох тижнів після процедури. Це створює додаткову довіру клієнтів та відкриває можливості для роботи з більш вимогливою аудиторією.

Для виходу на нові ринки важливо розробити унікальні гарантійні пропозиції. Наприклад, «Повернення грошей, якщо результат чистки обличчя

не помітний через 3 дні» або «Безкоштовна корекція манікюру протягом 5 днів». Такі гарантії знижують бар'єр входу для нових клієнтів та підвищують довіру до салону.

Демонстрація послуг стає ключовим фактором успіху в соціальних мережах. Потрібно регулярно показувати:

- Процес виконання складних процедур.
- Результати "до/після".
- Відеоогляди нових процедур та обладнання.
- Прямі ефіри з майстер-класами.

Для реалізації цих переваг б'юті-бізнесу потрібні такі ресурси:

- Система збору та обробки відгуків клієнтів.
- Професійний фотограф/відеограф для створення контенту.
- CRM-система для відстеження гарантійних зобов'язань.
- Бюджет на додаткові послуги та подарунки.
- SMM-спеціаліст для просування в соціальних мережах.

Особливу увагу варто приділити формуванню УТП (унікальної торгової пропозиції). Для б'юті-сфери це може бути:

- Спеціалізація на певній категорії клієнтів (наприклад, експерти з кучерявого волосся).
- Унікальні комбінації процедур.
- Використання ексклюзивних методик або косметичних засобів.
- Особливий підхід до сервісу (наприклад, обслуговування мам з дітьми).

При виході на нові ринки важливо підкріплювати штучні переваги реальними відгуками клієнтів. Відео-відгуки з демонстрацією результатів, фотографії «до/після» з дозволу клієнтів, активні посилання на профілі задоволених клієнтів у соціальних мережах – все це створює соціальне підтвердження якості послуг та допомагає завоювати довіру нової аудиторії.

Висновки до розділу 2

1. Російська агресія завдала масштабних руйнувань виробничим потужностям, інфраструктурі та призвела до численних людських жертв і соціальних втрат, скоротивши кількість робочих місць, знизивши доходи населення та обсяги накопичених активів. Падіння реального ВВП України виявилось глибшим, ніж у більшості країн, що переживали збройні конфлікти, однак Україні вдалося зберегти макрофінансову стабільність і залучити значні обсяги міжнародної допомоги, що сприятиме перспективам післявоєнного відновлення.

2. Порівняльний аналіз ситуації в різних сегментах б'юті сфери: У результаті масової еміграції ключової цільової аудиторії, попит на послуги салонів краси зазнав різкого скорочення, тоді як продажі косметики для домашнього використання виявилися більш стійкими до цих змін. Спостерігається зростання частки сегменту доглядової косметики за рахунок зниження попиту на декоративну, що вказує на зміщення споживчих пріоритетів у бік домашнього догляду. Преміум-сегмент б'юті-індустрії виявився більш стійким, зберігши частину лояльної клієнтури, тоді як масовий ринок зазнав значних втрат через зниження платоспроможності споживачів і вимушене переключення на більш доступні домашні рішення.

3. Успішна адаптація компаній до динамічних змін вимагає постійної оцінки та реагування на ключові фактори зовнішнього середовища, такі як технологічні інновації, зміни споживчої поведінки, економічні виклики та законодавчі вимоги. Готовність компанії до трансформації залежить від наявності відповідних ресурсів, компетенцій та корпоративної культури, здатної підтримувати швидкі зміни. Для виходу на нові ринки чи ніші б'юті-бізнесу необхідно виявляти та ефективно використовувати свої унікальні конкурентні переваги, такі як спеціалізація персоналу, інноваційне обладнання, зручний графік роботи тощо, підкріплюючи їх підтвердженими результатами та сертифікатами.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Розробка рекомендацій щодо ефективних стратегій адаптації та розвитку бізнесу

Аналіз та оптимізація ключових елементів маркетингової стратегії є критично важливим для підвищення ефективності бізнесу. Використання аналітичних даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення та уникати витрат на неефективні маркетингові інструменти.

Першим кроком у процесі оптимізації має стати комплексний аудит поточної маркетингової стратегії. Це включає аналіз всіх каналів залучення клієнтів, оцінку їх вартості та ефективності, дослідження шляху клієнта від першого контакту до конверсії. Важливо використовувати такі інструменти аналітики як Google Analytics, CRM-системи та інші спеціалізовані платформи для збору точних даних.

Особливу увагу слід приділити аналізу воронки продажів. На кожному етапі важливо визначити ключові метрики та точки витоку потенційних клієнтів. Наприклад, якщо спостерігається високий показник відмов на сторінці оформлення замовлення, необхідно провести А/В тестування різних варіантів дизайну та функціоналу для виявлення оптимального рішення.

Контент-маркетинг також потребує ретельного аналізу та оптимізації. Використовуючи дані про залученість аудиторії, час перебування на сторінці, показники поширення контенту, можна визначити які формати та теми найкраще резонують з цільовою аудиторією. Це дозволить сфокусувати ресурси на створенні найбільш ефективного контенту. Аналіз рекламних кампаній повинен включати не лише стандартні метрики як CTR та вартість кліка, але й глибший аналіз поведінки користувачів після переходу на сайт.

Важливо відслідковувати показник ROAS (Return on Advertising Spend) для кожного рекламного каналу та оптимізувати розподіл бюджету відповідно до отриманих даних.

Е-mail-маркетинг часто має значний потенціал для оптимізації. Аналіз показників відкриття листів, переходів за посиланнями та конверсій дозволяє покращити сегментацію бази, персоналізувати комунікацію та обрати оптимальний час розсилки. Важливо також регулярно проводити очищення бази від неактивних підписників для підвищення ефективності кампаній.

Соціальні мережі вимагають постійного моніторингу та адаптації контент-стратегії. Аналіз залученості аудиторії, часу публікацій, форматів контенту допомагає визначити найефективніші підходи для кожної платформи. Важливо також відстежувати показники зростання аудиторії та її якісні характеристики.

На основі зібраних даних необхідно регулярно переглядати та коригувати маркетингову стратегію. Це може включати перерозподіл бюджету між каналами, зміну повідомлень та креативів, оптимізацію таргетингу та інші тактичні зміни. При цьому важливо встановлювати чіткі КРІ для кожної зміни та відстежувати їх вплив на загальну ефективність маркетингової стратегії.

Після детального аналізу та оптимізації існуючих маркетингових інструментів важливо зосередитись на їх адаптації до динамічних змін у поведінці споживачів. Сучасний ринок вимагає не лише ефективного використання наявних каналів комунікації, але й готовності швидко реагувати на нові тренди та зміни у споживчих звичках. Тому логічним продовженням процесу вдосконалення маркетингової стратегії стає питання: яким чином планується адаптувати маркетингові інструменти та канали комунікації відповідно до змін у поведінці цільової аудиторії, і які метрики використовуватимуться для оцінки ефективності цих адаптацій?

Адаптація маркетингових інструментів та каналів комунікації до змін у поведінці цільової аудиторії є критично важливим аспектом сучасного

маркетингу. В умовах динамічного цифрового середовища та постійно еволюціонуючих споживчих звичок, компанії повинні бути гнучкими та швидко реагувати на нові тренди. Першим кроком у цьому процесі є постійний моніторинг поведінки цільової аудиторії через різні аналітичні інструменти, включаючи веб-аналітику, соціальні метрики та дані з CRM-систем. Важливо відстежувати такі показники як час проведений на сайті, шляхи навігації, пікові години активності та пристрої, з яких здійснюється доступ до контенту. Аналіз цих даних дозволяє виявити зміни у патернах поведінки та своєчасно адаптувати маркетингові стратегії.

Для оцінки ефективності адаптацій необхідно використовувати комплекс метрик, включаючи показники конверсії (CR), вартості залучення клієнта (CAC), життєвої цінності клієнта (LTV) та повернення інвестицій (ROI) для кожного каналу комунікації. Особливу увагу варто приділити показникам залученості аудиторії - рівню взаємодії з контентом, коментарям, поширенням та часу перегляду, оскільки ці метрики допомагають оцінити релевантність контенту та каналів комунікації для цільової аудиторії.

Важливим аспектом є також аналіз крос-канальної взаємодії, який дозволяє зрозуміти, як аудиторія переміщується між різними точками контакту з брендом та оптимізувати омніканальну стратегію. На основі зібраних даних та їх аналізу можна приймати обґрунтовані рішення щодо перерозподілу маркетингового бюджету, зміни форматів контенту та каналів комунікації, що дозволить максимізувати ефективність маркетингових зусиль та забезпечити стабільне зростання ключових бізнес-показників. Регулярний аналіз та коригування стратегії на основі отриманих результатів дозволяє підтримувати високу ефективність маркетингових кампаній та забезпечувати стійку конкурентну перевагу на ринку.

Гнучка адаптація маркетингових інструментів та постійний моніторинг поведінки цільової аудиторії створюють міцний фундамент для маркетингової стратегії, проте в умовах високої конкуренції цього може бути недостатньо. Сучасний ринок вимагає не просто реагувати на зміни, але й випереджати їх,

використовуючи інноваційні підходи та технології. Саме здатність інтегрувати передові маркетингові рішення часто стає тим вирішальним фактором, який дозволяє компаніям не лише утримувати свої позиції, але й здобувати нові конкурентні переваги. В цьому контексті особливої актуальності набуває питання про те, які інноваційні підходи та технології в маркетингу можуть бути інтегровані у стратегію для створення конкурентної переваги, і як оцінити їх потенційний вплив на ROI.

Інноваційні підходи та технології в маркетингу відіграють вирішальну роль у створенні конкурентної переваги для бізнесу в б'юті-сфері, де ринок насичений, а споживчі очікування постійно змінюються. Використання сучасних інструментів допомагає залучати нових клієнтів, підвищувати їхню лояльність та збільшувати дохідність бізнесу. Для максимального ефекту важливо інтегрувати такі технології у маркетингові стратегії та оцінювати їхній вплив на ключові показники, як-от ROI.

Штучний інтелект (AI) та алгоритми машинного навчання є потужними інструментами для персоналізації маркетингу. Вони дозволяють створювати індивідуальні пропозиції для клієнтів на основі їхньої поведінки та історії покупок. Наприклад, мобільні додатки або сайти можуть автоматично рекомендувати косметику, що відповідає потребам конкретного користувача. Це підвищує конверсію та середню вартість замовлення. Вплив персоналізації на ROI можна оцінити, порівнюючи динаміку продажів та конверсію до і після впровадження AI-рішень.

Технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами. Додатки з AR дозволяють віртуально «приміряти» косметичні продукти, наприклад помади чи тіні для очей, що підвищує зручність покупок онлайн і зменшує кількість повернень. Такі інструменти не тільки покращують користувацький досвід, а й скорочують бар'єри для покупки. Для оцінки ефективності цієї технології можна відстежувати зміну коефіцієнта конверсії та порівнювати її з витратами на впровадження AR або VR.

Інфлюенс-маркетинг залишається одним із найдієвіших каналів просування в б'юті-сфері. Платформи для автоматизації роботи з інфлюенсерами дозволяють ефективно аналізувати охоплення, залучення аудиторії та вплив на продажі. Важливими метриками для оцінки ROI є кількість переходів на сайт або мобільний додаток, а також використані промокоди, пов'язані з інфлюенсерами. Правильний підхід до співпраці з лідерами думок допомагає оптимізувати бюджет і досягати вищих показників залучення.

Інтеграція омніканального маркетингу та використання CRM-систем також відіграють важливу роль у створенні конкурентної переваги. Синхронізація офлайн- та онлайн-каналів дозволяє забезпечити безшовний досвід для клієнта, що підвищує його лояльність і збільшує довічну цінність (LTV). CRM-системи допомагають зберігати та аналізувати дані про клієнтів, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та зменшувати вартість залучення клієнта (CAC). Підвищення показника LTV та зниження рівня відтоку клієнтів є ключовими маркерами ефективності омніканального підходу.

Нарешті, аналітика великих даних (Big Data) допомагає прогнозувати поведінку клієнтів і оптимізувати маркетингові бюджети. Використовуючи аналіз попередніх продажів і поведінкових патернів, бізнес може ефективніше керувати асортиментом і запобігати дефіциту або надлишку товарів. Також прогнозування дозволяє підвищувати точність маркетингових кампаній, що зменшує витрати та збільшує рентабельність. Для оцінки ROI важливо відстежувати, як використання Big Data допомогло скоротити витрати на рекламу або збільшити продажі під час пікових періодів.

Таким чином, інноваційні технології в маркетингу б'юті-бізнесу є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності. Важливо не тільки впроваджувати сучасні підходи, а й регулярно аналізувати їхній вплив на бізнес-показники, щоб забезпечити максимальну рентабельність інвестицій. Комплексний підхід до оцінки ROI, що включає аналіз LTV, CAC

і коефіцієнтів конверсії, допоможе бізнесу приймати зважені рішення та ефективніше розвиватися в умовах жорсткої конкуренції.

Управління персоналом у салонах краси під час війни потребує особливого підходу, адже працівники переживають стрес і невизначеність, що впливає як на їхню продуктивність, так і на загальну атмосферу в колективі. У таких умовах ключовим завданням керівника є підтримка мотивації команди та забезпечення психологічної стійкості співробітників. Для цього необхідно впроваджувати комплексні стратегії, які поєднують турботу про емоційний стан персоналу, організаційну гнучкість та ефективні комунікаційні практики.

Перш за все, важливо створити атмосферу довіри та відкритості в колективі. Керівникам слід регулярно проводити зустрічі з командою, де обговорюються як робочі питання, так і особисті виклики, з якими стикаються співробітники. Відкрита комунікація дозволяє зменшити рівень тривоги та створити середовище, в якому працівники можуть висловити свої побоювання та отримати підтримку.

Одним із важливих інструментів у таких умовах є впровадження гнучких графіків роботи. Співробітники можуть потребувати більше часу для вирішення особистих або сімейних питань, тому можливість працювати за змінним графіком або частково віддалено сприяє зниженню стресу. Гнучкість у розподілі робочих годин дозволяє працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям, що підвищує їхню задоволеність та лояльність до салону.

Важливим аспектом також є впровадження програм психологічної підтримки. Це можуть бути консультації з психологами, тренінги зі стресостійкості або мотиваційні зустрічі. У складних обставинах працівники потребують не лише професійної підтримки, а й турботи про їхній емоційний стан. Такі заходи допоможуть зменшити ризик емоційного вигорання та підвищать загальну стійкість команди.

Не менш важливо забезпечити умови для професійного розвитку та навчання навіть у складні часи. Онлайн-курси, вебінари або внутрішні

майстер-класи не лише покращують кваліфікацію співробітників, але й дають відчуття розвитку та перспективи. Це мотивує працівників залишатися в галузі та допомагає їм відчувати себе цінними учасниками команди.

Крім цього, керівникам варто впроваджувати механізми нематеріального заохочення. Похвала за хорошу роботу, підтримка на індивідуальному рівні або організація невеликих корпоративних заходів зміцнюють командний дух та мотивують працівників. У кризові часи навіть невеликі прояви вдячності можуть мати значний позитивний ефект на моральний стан колективу.

Окрему увагу слід приділити прозорості та чіткості у фінансових питаннях. Працівники повинні бути впевнені, що зарплати виплачуватимуться вчасно, навіть якщо бізнес стикається з труднощами. Відкритість у питаннях фінансів та стабільність виплат формують довіру та знижують рівень невизначеності серед персоналу.

Загалом, ефективне управління персоналом у салонах краси під час війни потребує збалансованого підходу, який поєднує гнучкість, підтримку та розвиток. Турбота про психологічний стан команди, інвестиції у навчання та ефективна комунікація допомагають зберегти мотивацію співробітників і забезпечити стабільність бізнесу навіть у складних умовах.

У кризових умовах, спричинених війною, ефективне управління персоналом тісно пов'язане з фінансовою стійкістю бізнесу. Підтримання високої мотивації та продуктивності працівників неможливе без раціонального використання ресурсів і адаптації фінансової стратегії до нових реалій. Тому керівникам необхідно не лише створити комфортні умови для команди, але й переглянути підходи до управління витратами та грошовими потоками, щоб забезпечити стабільність роботи салону краси у довгостроковій перспективі.

Адаптація фінансового менеджменту та оптимізація витрат є ключовими елементами збереження стійкості бізнесу в умовах війни. Салони краси стикаються з багатьма викликами, такими як падіння попиту,

переривання роботи та зростання операційних витрат. У таких обставинах керівникам важливо розробити антикризову фінансову стратегію, що допоможе зберегти грошові потоки та уникнути зайвих витрат. Пріоритезація та правильний розподіл ресурсів стають першочерговими завданнями.

Першим кроком є перегляд бюджету. У нових умовах варто розподілити видатки за пріоритетами: обов'язкові (оренда, зарплати, комунальні платежі) та ті, що можуть бути скорочені або відкладені (маркетинг, оновлення інтер'єру). Це дозволяє мінімізувати фінансові ризики та зберегти ліквідність. Бюджет також має бути адаптивним – потрібно регулярно переглядати його залежно від змін ситуації.

Управління грошовими потоками стає критично важливим для виживання бізнесу. Керівники мають постійно відстежувати надходження і витрати, щоб уникнути касових розривів. Одним з ефективних методів є впровадження щоденного або щотижневого фінансового планування, що дає змогу швидко реагувати на зміни. Важливо також домовлятися з постачальниками та орендодавцями про можливі відстрочки або знижки для зменшення поточних фінансових зобов'язань.

Диверсифікація джерел доходу є ще одним важливим аспектом. Наприклад, салони можуть запровадити онлайн-консультації з догляду за шкірою або продавати косметичні засоби через інтернет-магазини. Це дозволяє не тільки зберегти частину доходу, але й залучити нових клієнтів, які віддають перевагу дистанційним послугам. Додаткові джерела доходу зменшують залежність від основної діяльності та покращують стійкість бізнесу.

Щоб зберегти мотивацію працівників у складних умовах, важливо підтримувати стабільність зарплат. Якщо бізнес відчуває тимчасові фінансові труднощі, керівники можуть розглянути варіанти часткової виплати або відстрочки, але такі рішення мають бути погоджені з командою та супроводжуватися прозорою комунікацією. Також варто запропонувати

працівникам гнучкі умови праці або бонуси за ефективність, щоб підтримати їхню зацікавленість у результатах.

Одним із важливих антикризових інструментів є оптимізація витрат. Вона може включати скорочення кількості робочих годин, перехід на економічніші витратні матеріали або зменшення витрат на маркетинг, наприклад, шляхом активнішого використання соціальних мереж замість платної реклами. Важливо знайти баланс між економією та якістю послуг, щоб клієнти залишалися задоволеними. Для підтримки фінансової стійкості бізнесу корисно впроваджувати автоматизовані системи обліку та управління. Ці інструменти допомагають ефективніше контролювати витрати, планувати доходи та зменшувати ймовірність помилок у фінансовій звітності. Автоматизація спрощує управління фінансами та дозволяє швидше ухвалювати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних.

Загалом, адаптація фінансового менеджменту в умовах війни передбачає гнучкість і готовність оперативно реагувати на зміни. Правильне планування, оптимізація витрат і пошук нових джерел доходу допоможуть салону краси зберегти стабільність та продовжити роботу навіть у складні часи. Прозора комунікація з командою та партнерами також відіграє важливу роль у збереженні довіри та підтримки, що є необхідними елементами для подолання кризи.

Фінансова стабільність та оптимізація витрат створюють міцний фундамент для ефективного управління бізнесом у кризових умовах, проте не менш важливою є здатність керівників оперативно ухвалювати рішення та адаптуватися до нових викликів. В умовах війни, коли ситуація може швидко змінюватися, потрібні інструменти та підходи, що забезпечують гнучкість і прозорість у процесах управління як фінансами, так і персоналом. Використання сучасних технологій і делегування повноважень допомагають керівникам залишатися ефективними, зберігаючи контроль над бізнесом навіть у непередбачуваних обставинах.

В умовах війни оперативність та гнучкість у прийнятті рішень стають ключовими для управління салоном краси. Керівникам важливо швидко реагувати на зміни в ринку та внутрішні виклики, пов'язані з персоналом і фінансами. Використання сучасних інструментів і делегування повноважень дозволяють мінімізувати ризики та зберігати ефективність бізнесу навіть у кризових ситуаціях. Перш за все, цифрові інструменти управління є незамінними для оперативної роботи. Системи управління проектами (наприклад, Trello або Asana) та CRM-платформи допомагають контролювати робочі процеси, організовувати графіки працівників і підтримувати зв'язок із клієнтами. Це дозволяє зберегти порядок навіть за умови дистанційної роботи або часткового скорочення робочого часу.

Важливу роль відіграють інструменти для швидкої фінансової аналітики, такі як хмарні платформи для ведення обліку та управління бюджетом. Вони дозволяють керівникам оперативно отримувати доступ до актуальних фінансових даних та приймати рішення на основі реальних показників. Наприклад, аналіз грошових потоків у режимі реального часу допоможе уникнути касових розривів і вчасно скоригувати фінансову стратегію.

Крім того, інструменти комунікації (Slack, Zoom, Viber) полегшують взаємодію з працівниками та клієнтами. Швидка і прозора комунікація є критично важливою в кризових умовах, оскільки дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та запобігати непорозумінням. Налагодження внутрішньої комунікації підвищує згуртованість колективу та підтримує дисципліну.

Делегування повноважень є ще одним важливим аспектом у кризовому управлінні. Керівнику варто призначати відповідальних за ключові напрямки, що дозволяє розвантажити себе та прискорити процес прийняття рішень. Наприклад, окремий співробітник може відповідати за фінанси або за комунікацію з клієнтами, що допоможе оперативніше вирішувати поточні питання.

Не менш важливим є використання аналітичних інструментів для моніторингу продуктивності персоналу. Програми для оцінки ефективності працівників допоможуть відстежувати результати роботи та вчасно виявляти проблемні зони. Це дозволяє керівникам оперативно ухвалювати рішення про перенавчання або перерозподіл обов'язків, щоб підтримувати високий рівень обслуговування.

Для ухвалення обґрунтованих рішень у невизначених умовах керівникам варто покладатися на сценарне планування. Це підхід, за якого розробляються кілька можливих сценаріїв розвитку ситуації, що допомагає підготувати бізнес до різних варіантів подій. Планування на випадок непередбачуваних ситуацій забезпечує стабільність роботи навіть у разі різких змін на ринку або внутрішніх проблем.

Загалом, здатність керівників швидко ухвалювати рішення, використовуючи сучасні інструменти та делегуючи завдання, є критично важливою для збереження ефективності бізнесу в умовах війни. Ці підходи допомагають не лише адаптуватися до змін, а й утримувати контроль над ключовими процесами, що дозволяє забезпечити стабільність роботи та підтримку клієнтів на високому рівні навіть у кризових ситуаціях.

На основі проаналізованих даних, була створена структурована таблиця 3.1 з рекомендаціями щодо стратегій адаптації та розвитку б'юті бізнесу в Україні.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо стратегій адаптації та розвитку б'юті бізнесу

Напрямок	Рекомендації	Очікуваний результат
1. Маркетингова стратегія	1) Впровадження комплексної аналітики (Google Analytics, CRM) 2) Оптимізація воронки продажів через A/B тестування 3) Розвиток контент-маркетингу на основі аналізу залученості 4) Персоналізація e-mail-розсилок 5) Адаптація контент-стратегії в соціальних мережах	1) Підвищення ефективності маркетингових інвестицій 2) Зростання конверсії 3) Збільшення утримання клієнтів 4) Оптимізація маркетингового бюджету

Продовження таблиці 3.1

2. Інноваційні технології	1) Впровадження AI для персоналізації пропозицій 2) Використання AR/VR для віртуального тестування косметики 3) Розвиток інфлюенс-маркетингу 4) Інтеграція омніканального підходу 5) Використання Big Data для прогнозування попиту	1) Покращення користувацького досвіду 2) Зниження відсотку повернень 3) Підвищення ефективності реклами 4) Оптимізація запасів
3. Управління персоналом	1) Впровадження гнучких графіків роботи 2) Організація психологічної підтримки 3) Забезпечення можливостей професійного розвитку 4) Впровадження системи нематеріальної мотивації 5) Підтримка прозорої комунікації	1) Підвищення лояльності персоналу 2) Зниження плинності кадрів 3) Покращення психологічного клімату 4) Зростання продуктивності
4. Фінансовий менеджмент	1) Впровадження адаптивного бюджетування 2) Оптимізація операційних витрат 3) Диверсифікація джерел доходу 4) Впровадження автоматизованих систем обліку 5) Перегляд умов співпраці з постачальниками	1) Підвищення фінансової стійкості 2) Оптимізація грошових потоків 3) Зниження операційних витрат 4) Покращення контролю за фінансами
5. Операційна діяльність	1) Впровадження цифрових інструментів управління 2) Використання CRM-систем 3) Делегування повноважень 4) Розробка сценарного планування 5) Автоматизація рутинних процесів	1) Підвищення ефективності управління 2) Покращення якості обслуговування 3) Оптимізація робочих процесів 4) Підвищення гнучкості бізнесу
6. Антикризове управління	1) Створення фінансових резервів 2) Розробка планів дій на випадок форс-мажору 3) Підтримка постійного зв'язку з клієнтами 4) Моніторинг ринкової ситуації 5) Адаптація послуг до кризових умов	1) Підвищення стійкості бізнесу 2) Збереження клієнтської бази 3) Мінімізація ризиків 4) Швидка адаптація до змін

Джерело: складено автором на основі [35]

Таблиця 3.1 охоплює основні напрямки розвитку та адаптації бізнесу, враховуючи сучасні виклики та можливості. Кожен напрямок містить конкретні рекомендації та очікувані результати від їх впровадження.

3.2. Стратегічне планування розвитку бізнесу та роль соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни

Стратегічний розвиток салонів краси та б'юті-студій у контексті воєнних умов стикається з комплексом викликів та ускладнень, що виникають внаслідок специфічних політичних та економічних ситуацій. Процеси розвитку б'юті-бізнесу у сучасному економічному середовищі можуть бути значно ускладнені через обмеження у сферах мобільності клієнтів, комунікації та доступу до професійної косметики й обладнання.

Салони краси стикаються з невизначеністю та нестабільністю, збільшеним обсягом регуляторних втручань та безпековими ризиками, що негативно впливає на їх здатність до стратегічного планування, надання послуг та подальшого розвитку. Тому на сьогодні варто виділити низку ключових бар'єрів, які мають вплив на розвиток б'юті-індустрії:

- недостатня купівельна спроможність клієнтів;
- непередбачуваність ситуації в Україні;
- відтік капіталу та робочої сили;
- змінне регуляторне середовище;
- складність доступу до кредитних ресурсів;
- розриви в ланцюгах постачання;
- логістичні проблеми.

Зокрема, одним з таких є обмеження доступу до професійних косметичних засобів та матеріалів. Так, у воєнний час виникають складнощі з постачанням імпортової косметики, обладнання та витратних матеріалів, що веде до звуження можливостей салонів краси надавати повний спектр послуг. Такі обмеження створюють перешкоди для б'юті-майстрів у забезпеченні доступу до необхідних інструментів та косметичних засобів для їхньої професійної діяльності.

У сфері б'юті-послуг обмеження ресурсів може виникати, коли салони мають розподіляти свої фінансові та матеріальні ресурси між різними напрямками роботи (перукарські послуги, манікюр, косметологія тощо), що вимагає обережного планування та прийняття рішень для забезпечення оптимального розподілу цих ресурсів.

Ефективне управління та розподіл ресурсів є ключовими для досягнення успіху в б'юті-індустрії. Окремо слід відзначити важливість грамотного управління персоналом салонів краси, оскільки професійні майстри є основним активом б'юті-бізнесу. Дослідження показують, що воєнні дії суттєво впливають на робочий режим та доступність кваліфікованих спеціалістів у сфері краси.

Ще одним важливим викликом є невизначеність та волатильність, адже введення воєнного стану створює суттєві ризики непередбачуваності для сфери краси, ускладнюючи процес стратегічного планування та ухвалення рішень щодо розвитку салонів краси в довгостроковій перспективі. Невизначеність та волатильність у б'юті-індустрії проявляються у постійних змінах споживчого попиту, доступності косметичних засобів та коливаннях клієнтського потоку.

У сфері б'юті-послуг фактори, такі як різкі зміни у споживчих звичках клієнтів, коливання курсу валют, що впливають на вартість імпортової косметики, або непередбачувані безпекові ситуації, можуть спричинити значну невизначеність, створюючи складнощі для салонів краси у плануванні роботи та реалізації стратегічних ініціатив. Це призводить до зниження можливостей для розширення бізнесу та впровадження нових послуг.

У цьому контексті критично важливо для салонів краси визначити стратегії адаптації до умов воєнного стану, що дозволить зміцнити життєздатність бізнесу, зберегти гнучкість у наданні послуг, знайти надійних постачальників косметичної продукції та джерела актуальної інформації, які допоможуть зменшити невизначеність та підвищити стійкість бізнесу.

У контексті воєнного стану, уряди часто запроваджують жорсткі регулятивні заходи, які безпосередньо впливають на роботу б'юті-індустрії. Ці заходи можуть включати обмеження на режим роботи салонів краси, додаткові вимоги до дезінфекції та безпеки, що змушує власників бізнесу адаптуватися до нового регулятивного середовища та переглядати свої бізнес-стратегії. Підсилене регулювання може вплинути на різні аспекти роботи салону, включаючи санітарні норми, безпеку клієнтів та працівників, фінансову звітність, встановлюючи додаткові правила та вимоги для б'юті-сфери.

З одного боку, посилений регулятивний контроль у сфері краси може мати позитивний вплив, забезпечуючи захист здоров'я клієнтів та підвищуючи стандарти якості послуг. З іншого боку, надмірне регулювання може створювати труднощі для салонів краси, обмежуючи їх можливості впроваджувати нові процедури, розширювати спектр послуг та залишатися конкурентоспроможними. Це може призвести до збільшення операційних витрат, зниження рентабельності та сповільнення розвитку б'юті-бізнесу.

Важливим є знаходження балансу між необхідністю захисту здоров'я клієнтів та потребою підтримки розвитку салонів краси. Це вимагає виваженого підходу до регулювання, який забезпечить безпеку косметичних процедур без надмірного обмеження діяльності б'юті-майстрів.

Під час воєнних умов можливість підтримки стабільного зв'язку з клієнтами може бути серйозно ускладнена, що створює виклики для салонів краси у забезпеченні постійного інформування про графік роботи, доступність послуг та зміни в прейскуранті. Комунікаційні перепони стають особливо значущими, коли звичні канали спілкування з клієнтами (телефон, месенджери) перериваються, вимагаючи від салонів пошуку альтернативних способів підтримки зв'язку.

У б'юті-сфері комунікаційні виклики охоплюють як спілкування з клієнтами, так і координацію роботи майстрів. Непорозуміння можуть виникати через різне сприйняття очікуваного результату процедур, зміни в

графіку роботи чи цінову політику. Це може призвести до незадоволення клієнтів та втрати їхньої довіри.

Вирішення комунікаційних перешкод вимагає від працівників салону розвитку навичок активного слухання, чіткого пояснення особливостей процедур та вміння працювати з очікуваннями клієнтів. Це включає активне використання соціальних мереж для інформування про роботу салону, створення зручних каналів бронювання послуг та підтримання постійного зв'язку з постійними клієнтами.

Ще однією проблемою для салонів краси у період війни стало зростання загроз безпеці, що вимагає особливої уваги до захисту клієнтів та працівників під час повітряних тривог, а також збереження косметичного обладнання та матеріалів. Це викликає потребу в розробці нових протоколів безпеки та інвестицій у захисні заходи.

Безпекові питання в б'юті-індустрії включають не лише фізичну безпеку, але й захист персональних даних клієнтів, безпечне зберігання професійної косметики та дотримання санітарних норм. Розробка та впровадження ефективних стратегій безпеки включає оцінку ризиків, створення чітких інструкцій для персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях та забезпечення належних умов для безпечного надання послуг.

У сучасних умовах салони краси можуть стикатися з репутаційними викликами через асоціацію з певними брендами чи країнами-виробниками косметики. Це може впливати на лояльність клієнтів та ускладнювати залучення нових відвідувачів. Також репутаційні проблеми можуть виникати через незадовільну якість послуг, неправильно підібрані косметичні засоби або неадекватну реакцію на скарги клієнтів, що призводить до втрати клієнтської бази та зниження доходів.

Таким чином, стратегічний розвиток салонів краси в умовах воєнного стану потребує уважного аналізу ризиків та готовності до швидкої адаптації під мінливі умови ринку б'юті-послуг. На рівні стратегічного планування важливо зосередитись на впровадженні інноваційних процедур та технологій,

створенні партнерських відносин з надійними постачальниками професійної косметики, дотриманні етичних стандартів індустрії краси, підтриманні ефективної комунікації з клієнтами та персоналом, а також на розробці гнучких систем управління, які дозволяють салонам зберігати конкурентоспроможність в умовах війни.

Стратегічне планування розвитку б'юті-бізнесу у період воєнного стану потребує детального аналізу всіх зазначених викликів, а також готовності оперативно адаптувати спектр послуг, цінову політику та режим роботи відповідно до змін у споживчому попиті та безпековій ситуації. Це включає вміння приймати виважені рішення щодо інвестицій у нове обладнання, навчання персоналу та розширення послуг в умовах підвищеної невизначеності ринку.

На основі проведеного дослідження запропонуємо власний поступовий стратегічний план розвитку б'юті-бізнесу в умовах війни (табл. 3.2).

Повномасштабне вторгнення росії в Україну докорінно змінило підходи до ведення бізнесу в усіх сферах економіки. Б'юті-індустрія, як один із значущих секторів сфери послуг, продемонструвала виняткову адаптивність та соціальну відповідальність у цей складний період. Соціальна відповідальність бізнесу набула нового значення та вимірів, ставши не просто елементом корпоративної культури, а життєво необхідною складовою діяльності.

В умовах війни традиційне розуміння соціальної відповідальності бізнесу суттєво розширилося. Якщо раніше основна увага приділялася екологічним ініціативам та підтримці локальних громад, то тепер компанії б'юті-сфери взяли на себе значно ширше коло соціальних зобов'язань:

1. Програми для ветеранів і постраждалих: безкоштовні послуги або знижки для військових, ветеранів та їхніх сімей. Реабілітаційні програми: масажі, косметичні послуги для фізичного і психологічного відновлення постраждалих.

Таблиця 3.2

Основні напрямки розвитку б'юти бізнесу у післявоєнний час

План заходів щодо викликів часу		План заходів щодо можливостей	
1. Аналіз поточної ситуації та викликів			
Основні виклики воєнного часу: Нестабільність економічної ситуації; Міграція клієнтів; Перебої з електропостачанням; Логістичні складнощі; Зміна споживчих пріоритетів; Обмежений бюджет клієнтів.		Нові можливості: Зростання попиту на послуги самодогляду як антистрес Поява нових клієнтів через внутрішню міграцію Розвиток онлайн-форматів Попит на експрес-процедури	
2. Стратегічні цілі			
Короткострокові (3-6 місяців): забезпечення безперервності роботи; адаптація послуг до поточних умов; утримання існуючих клієнтів; оптимізація витрат.		Довгострокові (1-2 роки): розширення клієнтської бази; диверсифікація послуг; розвиток онлайн-присутності; створення фінансової подушки безпеки.	
3. Операційний план			
Безпека та інфраструктура: облаштування укриття у салоні; встановлення генератора або безперебійного живлення; створення запасу витратних матеріалів; розробка протоколів дій при повітряних тривогах	Адаптація послуг: впровадження експрес-форматів процедур; розробка мобільного формату обслуговування; створення пакетних пропозицій з гнучким графіком; впровадження онлайн-консультацій	Маркетинг та комунікації: активна присутність у соціальних мережах; регулярні оновлення щодо роботи під час тривоги; створення програми лояльності; спеціальні пропозиції для ВПО та військових; e-mail-розсилки з корисним контентом	Фінансова стратегія: формування фінансового резерву; оптимізація закупівель; впровадження гнучкого ціноутворення; диверсифікація джерел доходу
4. Інноваційні рішення			
Диджиталізація: впровадження онлайн-запису; створення мобільного додатку; розвиток онлайн-магазину косметики; впровадження CRM-системи.		Нові напрямки: запуск онлайн-курсів з догляду; створення відео-контенту; розвиток напрямку домашнього догляду; колаборації з іншими б'юті-брендами.	
5. Персонал			
Розвиток команди: регулярні тренінги та навчання; психологічна підтримка; створення системи мотивації; розвиток взаємозамінності співробітників.		Безпека персоналу: інструктажі з техніки безпеки; забезпечення засобами першої допомоги; організація безпечної логістики.	
6. Контроль та оцінка			
KPI: щомісячний моніторинг фінансових показників; аналіз задоволеності клієнтів; оцінка ефективності маркетингових каналів; контроль якості послуг.		Корекція стратегії: щоквартальний перегляд цілей; адаптація послуг під запити клієнтів; оновлення цінової політики; впровадження інновацій.	
7. Антикризові заходи			
План дій при погіршенні ситуації: скорочення витрат; перехід на мобільний формат; посилення онлайн-присутності; створення додаткових джерел доходу.		Ризик-менеджмент: страхування майна; створення фінансових резервів; диверсифікація постачальників; гнучка система управління персоналом.	

Джерело: складено автором на основі [35]

2. Підтримка жінок. Програми навчання та перекваліфікації: курси для жінок, які втратили роботу через війну. Працевлаштування: створення робочих місць для жінок, зокрема для внутрішньо переміщених осіб.

3. Інклюзивність. Впровадження послуг для людей з інвалідністю (доступні салони, спеціальні програми обслуговування).

4. Відновлення громад. Організація благодійних заходів: кошти спрямовуються на відновлення шкіл, лікарень або допомогу постраждалим. Співпраця з локальними ініціативами: залучення до громадських проєктів із відновлення інфраструктури.

5. Психологічна підтримка. Надання послуг, що сприяють відновленню впевненості в собі (наприклад, догляд за зовнішністю для жінок, які пережили стресові ситуації). Проведення воркшопів або тренінгів на тему самооцінки та самодогляду.

6. Екологічність та стійкість. Перехід на екологічно безпечні матеріали та технології, щоб підтримати відновлення довкілля після воєнних дій. Соціальні ініціативи в б'юті-сфері не лише сприяють відновленню довіри до бізнесу, але й відіграють важливу роль у зміцненні зв'язків між бізнесом і суспільством у складний період післявоєнної адаптації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Впровадження соціальних ініціатив в б'юті сфері

Напрямок соціальної відповідальності	Обсяг інвестицій 2021 (%)	Обсяг інвестицій 2024 (%)
Підтримка ЗСУ	0	35
Допомога постраждалим	5	25
Працевлаштування ВПО	3	20
Екологічні ініціативи	50	10
Підтримка локальних громад	42	10

Джерело: складено автором на основі [36]

Особливого значення набула турбота про працівників та їх родини. Компанії б'юті-сфери впровадили комплексні програми підтримки, які включають за даними галузевих досліджень, витрати на соціальний захист

працівників зросли в середньому на 180% порівняно з довоєнним періодом. Підприємства забезпечують психологічну підтримку, допомагають з релокацією, надають додаткові відпустки та матеріальну допомогу родинам мобілізованих працівників. Компанії б'юті-сфери активно трансформують свої бізнес-процеси відповідно до нових соціальних викликів. Статистика адаптації бізнес-процесів показує наступні зміни (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рівень адаптації бізнес-процесів компаній б'юті-сфери

Бізнес-процес	Рівень адаптації (%)
Гнучкий графік роботи	95
Дистанційне обслуговування	75
Мобільні послуги	60
Спеціальні програми для ВПО	85

Джерело: складено автором на основі [38]

Значна частина підприємств б'юті-сфери регулярно проводить благодійні акції та надає безкоштовні послуги військовослужбовцям та їх родинам. За даними галузевих асоціацій, щомісячний обсяг благодійної допомоги від підприємств б'юті-сфери складає (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Щомісячний обсяг благодійної допомоги від підприємств б'юті-сфери

Вид допомоги	Обсяг (тис. грн/міс)
Фінансова допомога ЗСУ	15 000
Безкоштовні послуги військовим	8 000
Допомога постраждалим	5 000
Підтримка медичних закладів	3 000

Джерело: складено автором на основі [38]

Незважаючи на складні умови, підприємства б'юті-сфери продовжують приділяти увагу екологічній відповідальності. Основні напрямки екологічних ініціатив включають раціональне використання ресурсів, перехід на екологічну упаковку та впровадження безвідходних технологій. Важливим аспектом соціальної відповідальності стала підтримка професійної освіти та

перекваліфікації. Компанії активно впроваджують навчальні програми для ВПО та програми підвищення кваліфікації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Освітні напрямки перекваліфікації компаній б'юті сфери

Освітній напрямок	Охоплення (осіб/рік)
Професійна перекваліфікація	5 000
Курси для ВПО	3 000
Програми підвищення кваліфікації	7 000

Джерело: складено автором на основі [39]

Активна співпраця з громадськими організаціями стала важливим елементом соціальної відповідальності. Підприємства б'юті-сфери налагодили партнерство з волонтерськими організаціями, благодійними фондами та місцевими громадами для максимально ефективного спрямування ресурсів на вирішення актуальних соціальних проблем. Війна стимулювала появу інноваційних підходів до соціальної відповідальності. Компанії впроваджують цифрові платформи для координації благодійних ініціатив, розробляють спеціалізовані програми підтримки різних категорій населення, створюють нові формати соціального підприємництва.

Українські підприємства б'юті-сфери активно переймають міжнародний досвід соціальної відповідальності та адаптують його до місцевих умов. Співпраця з міжнародними партнерами дозволяє впроваджувати найкращі світові практики та залучати додаткові ресурси для соціальних ініціатив. Посилення соціальної відповідальності позитивно впливає на розвиток всієї б'юті-індустрії. Компанії, які демонструють високий рівень соціальної відповідальності, отримують більшу довіру клієнтів та партнерів, що сприяє зміцненню їх ринкових позицій. Досвід українських підприємств б'юті-сфери демонструє, що соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни стає не просто елементом корпоративної культури, а необхідною умовою виживання та розвитку. Компанії, які зуміли адаптувати свої соціальні програми до нових викликів, не лише підтримують суспільство у складний період, але й закладають основи для сталого розвитку галузі у післявоєнний період.

3.3. Побудова ефективної комунікації з клієнтами, партнерами та постачальниками в умовах війни

В умовах сьогодення ефективна комунікація з клієнтами салону краси набуває особливого значення. Емпатія та підтримка стають ключовими елементами успішної взаємодії, адже саме цього зараз потребують всі. Важливо ставитися до клієнта з розумінням, особливо коли він не може чітко сформулювати свої побажання щодо бажаного результату процедури. В таких випадках професійний майстер має допомогти, ставлячи уточнюючі запитання про бажаний відтінок фарбування, довжину стрижки чи дизайн нігтів, просячи показати фото-приклади для кращого розуміння очікувань.

Сучасний б'юті-майстер повинен не просто виконувати побажання клієнта, а й пропонувати готові рішення та давати професійні поради щодо догляду за волоссям, шкірою чи нігтями. Особливо важливо ділитися експертною думкою про те, які процедури актуальні зараз, а які краще відкласти. Такий проактивний підхід допомагає завоювати довіру клієнта та спонукає його повертатися знову.

В умовах зростаючої конкуренції серед салонів краси критично важливо проявляти свій професіоналізм. Справжній експерт б'юті-індустрії має активно демонструвати свої компетенції, підказуючи клієнтам оптимальні рішення щодо відтінків фарби чи типів процедур. Часто клієнтам складно зорієнтуватися у розмаїтті косметичних послуг, і саме тут експертна порада допомагає зробити правильний вибір.

Особливу увагу варто приділяти словам, які ми використовуємо у спілкуванні з клієнтами. Замість фраз з негативним підтекстом краще обирати позитивні формулювання. Наприклад, замість вказівки на проблемну шкіру чи волосся, краще говорити про шляхи покращення їх стану. Замість критики домашнього догляду, варто запропонувати більш ефективні засоби та методи.

В сучасних реаліях планування роботи салону стає особливим викликом. Якщо салон працює у відносно безпечній зоні та може

підтримувати звичайний режим роботи, важливо чітко дотримуватися графіку записів. Проте у випадках, коли через повітряну тривогу чи інші обставини прийом клієнтів неможливий, необхідно завчасно попереджати про зміни. Прозора комунікація та вчасне інформування про зміни в розкладі допомагають зберегти довіру клієнтів.

Для перетворення нового клієнта на постійного відвідувача важливо не лише забезпечувати високу якість послуг, але й демонструвати справжній професіоналізм у виконанні процедур. Уважне ставлення до побажань клієнта, приємні бонуси у вигляді проб засобів, додаткових процедур по догляду та професійних консультацій з домашнього догляду – все це допомагає формувати лояльну клієнтську базу.

В складний для країни час емоційна складова спілкування набуває особливого значення. Працюючи у сфері краси, важливо знаходити сили підтримувати своїх клієнтів, цікавитися їхньою безпекою та самопочуттям. При цьому варто зберігати баланс – бути чесними щодо можливих обмежень в роботі салону, але не занурювати клієнтів у негатив. Адже люди приходять до салону краси не лише за процедурами, але й за позитивними емоціями та відчуттям впевненості у собі.

Важливим аспектом роботи салону краси в умовах воєнного стану є гнучкість у наданні послуг. Деякі клієнти можуть потребувати термінового обслуговування перед евакуацією чи відрядженням, інші – навпаки, змушені переносити записи через непередбачувані обставини. В таких ситуаціях важливо проявляти розуміння та, по можливості, надавати пріоритет тим, хто цього найбільше потребує.

Окремої уваги заслуговує питання безпеки під час надання послуг. Важливо заздалегідь проінформувати клієнтів про наявність укриття поблизу салону та чітко пояснити алгоритм дій у разі повітряної тривоги. Якщо процедура була перервана через тривогу, необхідно мати чіткий план як її безпечно завершити або перенести на інший час, обов'язково узгодивши це з клієнтом.

В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває цінова політика салону. Варто розробити систему лояльності, яка враховує поточні реалії – наприклад, запровадити спеціальні пропозиції для військових та їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб, запропонувати гнучкі варіанти оплати або розстрочку для постійних клієнтів.

Соціальні мережі стають важливим каналом комунікації з клієнтами. Через них можна оперативно інформувати про зміни в роботі салону, ділитися корисними порадами з догляду в умовах обмеженого доступу до професійних послуг, публікувати підбадьорюючий контент. При цьому важливо зберігати делікатність та не використовувати важкі події для просування послуг.

Психологічна підтримка клієнтів стає невід'ємною частиною роботи майстра. Важливо вміти вислухати, проявити емпатію, але при цьому не занурюватися занадто глибоко в обговорення травматичного досвіду. Майстер має створювати в салоні атмосферу спокою та безпеки, де клієнт може ненадовго відволіктися від тривожних новин та подбати про себе.

Професійний розвиток та навчання також потребують адаптації до нових умов. Сучасний майстер має бути готовим надавати послуги в нестандартних умовах, наприклад, виконувати експрес-процедури або працювати з обмеженим набором інструментів. Важливо постійно підвищувати свою кваліфікацію, вивчати нові техніки та методики, які будуть актуальні в поточних реаліях.

Командна робота та взаємопідтримка в колективі салону набувають особливого значення. Важливо створити систему взаємозамін на випадок, якщо хтось із майстрів не зможе вийти на роботу через об'єктивні причини. Спільне обговорення складних ситуацій, обмін досвідом та взаємодопомога допомагають зберегти високий рівень сервісу навіть у найскладніші часи.

Попри всі виклики, б'юті-індустрія продовжує працювати, даруючи людям красу та впевненість у завтрашньому дні. Кожен майстер, який знаходить у собі сили продовжувати роботу в цей складний час, робить неоціненний внесок у підтримку духу та настрою своїх клієнтів.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну створило безпрецедентні виклики для всіх галузей економіки, і б'юті-індустрія не стала винятком. Ця сфера, яка традиційно вважалася досить стійкою до економічних потрясінь, зіткнулася з необхідністю кардинальної перебудови бізнес-процесів та партнерських відносин.

Війна суттєво вплинула на логістичні маршрути та канали постачання косметичної продукції. Українські підприємства б'юті-сфери були змушені терміново переорієнтуватися на нові логістичні шляхи через блокування традиційних маршрутів доставки. Особливо гостро це торкнулося компаній, які співпрацювали з азійськими виробниками через порти Чорного моря.

Українські компанії б'юті-індустрії продемонстрували значну гнучкість у побудові нових партнерських відносин. Багато підприємств переорієнтувалися на співпрацю з європейськими постачальниками, що дозволило частково компенсувати втрачені зв'язки. Особливу роль відіграла підтримка польських, чеських та німецьких партнерів, які запропонували спеціальні умови співпраці для українських компаній.

Значних змін зазнали і фінансові умови співпраці. Міжнародні партнери впровадили більш гнучкі умови оплати та кредитування для українських підприємств.

Війна змусила українські підприємства переглянути політику роботи з постачальниками. Якщо до війни більшість компаній працювала з 2-3 основними постачальниками, то тепер середня кількість активних партнерів зросла до 5-7. Це дозволило знизити ризики перебоїв у постачанні та забезпечити більшу стабільність бізнесу.

Важливим аспектом адаптації стало впровадження цифрових технологій у процеси взаємодії з партнерами. Статистика впровадження цифрових інструментів у б'юті-індустрії. Окремим трендом стала часткова локалізація виробництва в Україні та країнах ЄС. Це дозволило знизити залежність від довгих логістичних ланцюгів та зменшити вплив геополітичних ризиків на

бізнес. За даними галузевих асоціацій, частка локального виробництва в українській б'юті-індустрії зросла з 15% до 30% (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Статистика впровадження цифрових інструментів у б'юті-індустрії

Інструмент	Рівень впровадження 2024 (%)
CRM-системи	85
Електронний документообіг	90
Онлайн-платформи закупівель	75
Системи управління запасами	70

Джерело: складено автором на основі [35]

Досвід адаптації українського б'юті-бізнесу до роботи в умовах війни демонструє високий рівень життєздатності галузі та здатність до швидкої трансформації бізнес-процесів. Ключовими факторами успіху стали: диверсифікація партнерських відносин; впровадження цифрових технологій; гнучкість у фінансових питаннях; розвиток локального виробництва. Подальший розвиток галузі значною мірою залежатиме від здатності підприємств підтримувати встановлені партнерські відносини та розвивати нові напрямки співпраці в умовах триваючої війни.

Висновки до розділу 3

1. Комплексний аудит поточної маркетингової стратегії, аналіз усіх каналів залучення клієнтів та оцінка їх ефективності є критично важливим першим кроком для підвищення ефективності бізнесу. Використання аналітичних даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення та уникати неефективних маркетингових інструментів. Регулярний аналіз та оптимізація ключових елементів маркетингової стратегії, таких як контент-маркетинг, рекламні кампанії, e-mail-маркетинг та присутність у соціальних мережах, дає можливість максимізувати ефективність маркетингових зусиль та забезпечити стійке зростання бізнесу. Впровадження інноваційних підходів та технологій, таких як штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність, автоматизація

процесів, омніканальність та аналітика великих даних, є ключовим фактором створення конкурентної переваги для б'юті-бізнесу в умовах динаміки ринку.

2. Стратегічний розвиток салонів краси в умовах воєнного стану стикається з низкою викликів, зокрема обмеженнями доступу до професійної косметики та матеріалів, проблемами з управлінням персоналом, невизначеністю та волатильністю ринку, посиленням регулюванням та загрозами безпеки. Успішна адаптація б'юті-бізнесу в умовах війни вимагає гнучкості, ефективного управління ресурсами, швидкого реагування на зміни та впровадження інноваційних підходів. Важливе значення має також формування надійних партнерських відносин з постачальниками та налагодження ефективних комунікацій з клієнтами. Соціальна відповідальність бізнесу набуває нового значення в умовах війни, коли компанії б'юті-сфери демонструють готовність підтримувати своїх працівників, надавати благодійну допомогу та зберігати фокус на екологічних ініціативах. Така відповідальна позиція є важливим чинником збереження стійкості та довіри до брендів.

3. Ефективна комунікація з клієнтами, яка базується на емпатії, професіоналізмі та гнучкому підході, стає ключовим фактором успіху в умовах війни. Важливими аспектами є вчасне інформування про зміни, надання експертних рекомендацій, емоційна підтримка та забезпечення безпеки під час надання послуг. Для збереження партнерських відносин в умовах воєнного стану компанії б'юті-індустрії вимушені перебудовувати логістичні ланцюги, переорієнтовуючись на нових постачальників, впроваджувати цифрові інструменти взаємодії та частково локалізувати виробництво. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх ризиків. Командна робота та взаємопідтримка в колективі салону краси набувають особливого значення, оскільки дозволяють зберігати високий рівень сервісу та підтримувати морально-психологічний стан працівників в умовах війни. Професійний розвиток майстрів також має бути адаптованим до нових реалій.

ВИСНОВКИ

1. Управління бізнесом у б'юті-сфері охоплює комплекс заходів, спрямованих на організацію, планування, контроль і розвиток підприємств у галузі краси. Це включає салони краси, спа-центри, перукарні, клініки естетичної медицини, а також виробників і продавців косметичної продукції. Основна мета управління в цій сфері полягає у створенні конкурентоспроможного та прибуткового бізнесу, що відповідає високим стандартам якості та потребам клієнтів. Серед особливостей управління бізнесом у б'юті-сфері визначено: 1) клієнтоорієнтованість: успіх у б'юті-сфері значною мірою залежить від задоволення потреб клієнтів. Індивідуальний підхід, якісний сервіс і емоційний комфорт клієнта є ключовими чинниками; 2) креативність і інновації: бізнес у сфері краси часто вимагає творчого підходу, а також впровадження нових технологій, трендових продуктів і послуг для залучення клієнтів; 3) високі вимоги до персоналу: успішне управління неможливе без кваліфікованих спеціалістів, які мають професійні навички, естетичний смак і вміння працювати з клієнтами; 4) маркетинг і брендинг: побудова сильної репутації та впізнаваного бренду є важливими елементами успішного бізнесу. Акцент на соціальних мережах, відгуках клієнтів і акціях сприяє залученню нової аудиторії; 5) гнучкість і адаптація: постійна зміна модних тенденцій і уподобань клієнтів вимагає від бізнесу здатності швидко адаптуватися до змін ринку; 6) технологічність: використання сучасного обладнання та цифрових інструментів, таких як CRM-системи та онлайн-платформи для запису, є невід'ємною частиною управління бізнесом у б'юті-сфері. Управління бізнесом у б'юті-сфері потребує поєднання бізнес-стратегій із творчим підходом і глибоким розумінням потреб клієнтів. Успішне управління в цій галузі базується на інноваціях, високій якості послуг, ефективному використанні ресурсів і побудові довгострокових відносин із клієнтами.

2. У сучасній б'юті-сфері спостерігається низка ключових трендів, які визначають ефективні маркетингові стратегії: багатоканальний персоналізований маркетинг, який поєднує традиційні та digital-інструменти, дозволяє брендам значно підвищувати обсяги продажів та глибину взаємодії зі споживачами. Контент, створений користувачами (UGC), стає все більш популярним, оскільки клієнти довіряють відгукам звичайних людей. Бренди активно використовують UGC для нативної реклами та зміцнення довіри. Інклюзивність і різноманітність, підтримка соціальних ініціатив, а також персоналізація за допомогою штучного інтелекту є ключовими трендами, що дозволяють брендам виділятися серед конкурентів та створювати додаткову цінність для клієнтів.

3. Управління персоналом та фінансами в б'юті сфері: ефективне управління персоналом та фінансами є критично важливим для успіху салонів краси. Впровадження чітких та вимірюваних KPI для оцінки продуктивності працівників, зокрема рівня задоволеності клієнтів, обсягу продажів, коефіцієнту утримання клієнтів та ефективності використання робочого часу; оптимізація графіку роботи персоналу з урахуванням завантаженості салону, спеціалізації співробітників та гнучкості графіку. Це дозволяє максимально використовувати навички та час кожного працівника, підвищуючи задоволеність клієнтів та прибутковість; регулярний перегляд та коригування графіку роботи на основі зворотного зв'язку від клієнтів та співробітників, а також забезпечення достатнього часу для навчання та розвитку персоналу.

4. Російська агресія, яка розпочалася у 2014 році і посилилася з початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, мала значний вплив на всі сфери життя в Україні, включаючи б'юті-бізнес. Наслідки цієї агресії для галузі можна охарактеризувати такими основними аспектами: 1) економічні наслідки: зменшення купівельної спроможності та закриття бізнесів; 2) логістичні та операційні труднощі: проблеми з постачанням та переїзд бізнесів; 3) міграція працівників: втрата кваліфікованого персоналу та реінтеграція працівників; 4) зміна пріоритетів клієнтів та підвищення попиту

на доглядові процедури; 5) адаптація б'юті-бізнесу та перехід в онлайн консультування та маркетинг; 6) нові виклики та можливості та смарт-спеціалізація. Попри труднощі, б'юті-бізнес демонструє стійкість і готовність до відновлення. Українські підприємці активно відновлюють діяльність у безпечних регіонах, інтегрують нові підходи до роботи та посилюють акцент на якості обслуговування, що дає змогу сподіватися на розвиток галузі після завершення війни. Російська агресія завдала серйозного удару по б'юті-бізнесу в Україні, але водночас стимулювала його адаптацію до нових реалій. Бізнес проявив високу гнучкість, креативність та солідарність, що дозволяє не лише вистояти в умовах кризи, але й закласти фундамент для майбутнього розвитку в післявоєнний період.

5. Порівняльний аналіз ситуації в різних сегментах б'юті сфери: у результаті масової еміграції ключової цільової аудиторії, попит на послуги салонів краси зазнав різкого скорочення, тоді як продажі косметики для домашнього використання виявилися більш стійкими до цих змін. Спостерігається зростання частки сегменту доглядової косметики за рахунок зниження попиту на декоративну, що вказує на зміщення споживчих пріоритетів у бік домашнього догляду. Преміум-сегмент б'юті-індустрії виявився більш стійким, зберігши частину лояльної клієнтури, тоді як масовий ринок зазнав значних втрат через зниження платоспроможності споживачів і вимушене переключення на більш доступні домашні рішення. Відновлення рентабельності сектору очікується повільнішим, що зумовлено збільшенням витрат на матеріали, енергію та інші операційні витрати. Рентабельність, як очікується, становить 35% від довоєнного рівня через 6 місяців, 55% - через 12 місяців, і 75% - через 24 місяці. Це показує, що для досягнення повного відновлення прибутковості потрібен час, а також додаткові зусилля для оптимізації витрат.

6. Б'юті-бізнес постійно адаптується до змін у споживчих уподобаннях, технологіях та економічних умовах. Сучасні виклики та тенденції стимулюють розвиток нових ніш і ринків. Серед них можна виділити наступні:

1) екологічна косметика та стійкий б'юті-бізнес; 2) персоналізована косметика; 3) індивідуальні формули; 4) технології штучного інтелекту; 5) б'юті-технології та гаджети; 6) гендерно-нейтральний б'юті-бізнес; 7) медична косметологія та естетична медицина; 8) смарт-спеціалізація та локальний підхід; 9) косметика для клієнтів із особливими потребами; 10) онлайн-послуги та освітні платформи; 11) корекція способу життя через б'юті; 12) Digital beauty; 13) б'юті для літніх людей. Нові ніші та ринки у б'юті-бізнесі з'являються у відповідь на зміни у суспільстві, технологіях і попиті клієнтів. Успішні підприємці, які прагнуть розвиватися в цій галузі, зосереджуються на інноваціях, інклюзивності та стійкості, що дозволяє їм не лише залишатися конкурентоспроможними, а й формувати нові тренди.

7. Комплексний аудит поточної маркетингової стратегії, аналіз усіх каналів залучення клієнтів та оцінка їх ефективності є критично важливим першим кроком для підвищення ефективності бізнесу. Використання аналітичних даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення та уникати неефективних маркетингових інструментів. Регулярний аналіз та оптимізація ключових елементів маркетингової стратегії, таких як контент-маркетинг, рекламні кампанії, e-mail-маркетинг та присутність у соціальних мережах, дає можливість максимізувати ефективність маркетингових зусиль та забезпечити стійке зростання бізнесу. Впровадження інноваційних підходів та технологій, таких як штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність, автоматизація процесів, омніканальність та аналітика великих даних, є ключовим фактором створення конкурентної переваги для б'юті-бізнесу в умовах динамічного ринку.

8. Стратегічне планування розвитку бізнесу та роль соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни. Стратегічний розвиток салонів краси в умовах воєнного стану стикається з низкою викликів, зокрема обмеженнями доступу до професійної косметики та матеріалів, проблемами з управлінням персоналом, невизначеністю та волатильністю ринку, посиленням регулюванням та загрозами безпеки. Успішна адаптація б'юті-бізнесу в умовах

війни вимагає гнучкості, ефективного управління ресурсами, швидкого реагування на зміни та впровадження інноваційних підходів. Важливе значення має також формування надійних партнерських відносин з постачальниками та налагодження ефективних комунікацій з клієнтами. Соціальна відповідальність бізнесу набуває нового значення в умовах війни, коли компанії б'юті-сфери демонструють готовність підтримувати своїх працівників, надавати благодійну допомогу та зберігати фокус на екологічних ініціативах. Така відповідальна позиція є важливим чинником збереження стійкості та довіри до брендів.

9. Побудова ефективної комунікації з клієнтами, партнерами та постачальниками в умовах війни. Ефективна комунікація з клієнтами, яка базується на емпатії, професіоналізмі та гнучкому підході, стає ключовим фактором успіху в умовах війни. Важливими аспектами є вчасне інформування про зміни, надання експертних рекомендацій, емоційна підтримка та забезпечення безпеки під час надання послуг. Для збереження партнерських відносин в умовах воєнного стану компанії б'юті-індустрії вимушені перебудовувати логістичні ланцюги, переорієнтовуючись на нових постачальників, впроваджувати цифрові інструменти взаємодії та частково локалізувати виробництво. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх ризиків. Командна робота та взаємопідтримка в колективі салону краси набувають особливого значення, оскільки дозволяють зберігати високий рівень сервісу та підтримувати морально-психологічний стан працівників в умовах війни. Професійний розвиток майстрів також має бути адаптованим до нових реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку салонів краси України 2021-2023 : веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-salonov-krasoty-ukrainy-2023> (дата звернення: 12.09.2024).
2. Анастасія Капанайко: огляд портфоліо. Соціальна мережа Instagram. URL: https://www.instagram.com/_kapanaiko/reel/CnHOLEgJ1Ob/ (дата звернення: 12.09.2024).
3. Б'юті-бізнес в умовах війни: чи потрібно зараз переглянути свої правила спілкування з клієнтами в салоні краси : веб-сайт. URL: <https://cleverbox-crm.com/blog/byut-bznes-v-umovah-vyni.html> (дата звернення: 12.09.2024).
4. Гончаренко Н. Косметика України – тенденції розвитку ринку косметики в Україні та світі : веб сайт. URL: <https://ua.salonmarketing.pro/blog/kosmetika-ukrainy-zakonodavstvo-ingredienty-marketing-vyrobnyctvo.html> (дата звернення: 12.09.2024).
5. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: зб. наук. праць. Одеса. 2023. № 1-2. С. 127-134.
6. Державна служба статистики України : веб сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2024).
7. Дія. Бізнес : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2024).
8. Доронін І. М. Цифровий розвиток та національна безпека у контексті правових проблем. *Інформація і право*. 2019. № 1. С. 29-36.
9. Жіноча справа: як бізнес-індустрія адаптується до нових реалій : веб-сайт. URL: <https://ukrainky.com.ua/zhinocha-sprava-yak-byuti-industriya-adaptuyetsya-do-voynnyh-realij/> (дата звернення: 12.09.2024).
10. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 69–78.

11.Запорожець Т. В., Цимбалюк Я. Ю. Безпека інформаційних систем як чинник ефективності мережевого управління. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 3. С. 25-29.

12.Захарченко Н.В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53-60.

13.Захарченко Н. В., Доброва Н. В., Фіалковська А. А. Чинники впливу на прийняття господарських рішень у підприємницькій діяльності в умовах воєнного стану. *Review of transport economics and management*. 2023. Вип. 9 (25). С. 21-27.

14.Захарченко Н. В. Впровадження та реалізація рамкових угод у сфері публічних закупівель. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 73-79.

15.Звіт Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) щодо відновлення сектору послуг : веб сайт. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analyyka/> (дата звернення: 12.09.2024).

16.Виговська Н. Г. ІТ-бізнес як об'єкт фінансового управління. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3 (105). С. 23-34.

17.Доценко С. І. Інтелектуальні кібернетичні системи: еволюція принципів, теорій та безпекових технологій : монографія. Київ: Юстон, 2023. 313 с.

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

19.Краса рятує: як б'юті-бренди допомагають під час війни : веб сайт. URL: <https://vogue.ua/article/beauty/byuti-trend/krasa-ryatuye-yak-b-yuti-brendi-dopomagayut-v-viynu-48418.html> (дата звернення: 12.09.2024).

20.Ковальов А. І., Кічук Н. В., Клевцевич Н. А., Захарченко Н. В., Горбаченко С. А. Антикризове управління бізнесом : навч. посіб. Одеса. ОНЕУ. 2022. 182 с.

21. Колесник О. О., Дружкова І. С. Інтелектуальна власність як стратегічна основа функціонування економіки знань. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. №1. С. 109-117.
22. Кушнір Д., Літвінов О. Проблеми відтворення штучного інтелекту на підприємствах. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 31 берез. 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. С. 297–300.
23. Максимова С. Сучасний салон краси: планування, дизайн, будівництво : веб-сайт. URL: <https://ua.salonmarketing.pro/blog/suchasnyi-salon-kрасy-planuvannya-dizayn-budvnictvo.html> (дата звернення: 12.09.2024).
24. Маркетингові дослідження для салонів краси та їхні особливості : веб-сайт. URL: <https://cheline.com.ua/news/society/marketingovi-doslidzhennya-dlya-saloniv-kрасi-ta-yihni-osoblivosti-148037>. (дата звернення: 12.09.2024).
25. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. С. 9-28.
26. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України : *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 105-111.
27. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 13.08.2024).
28. Пенцак Є. П. Аналітика – це про те, як змусити дані говорити : KMBS Kyiv-Mohyla Business School, 2023. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/article091123>. (дата звернення: 13.08.2024).
29. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки : Закон України № 537-V від 09.01.2007 : веб сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>. (дата звернення: 04.09.2024).

30.Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти : Центр Разумкова. Київ. Заповіт. 2020. 274 с. URL: <http://catalog.lounb.org.ua/bib/420630>. (дата звернення: 02.09.2024).

31.Рісний О. Бізнес в умовах війни: аналітика і прогнози : веб-сайт. URL: <https://lnu.edu.ua/business-in-wartime/> (дата звернення: 12.09.2024).

32.Ринок салонів краси в Україні і СНД - аналітичний огляд : веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynka-salonov-krasoty-v-ukraine-i-sng-analiticheskij-obzor> (дата звернення: 12.09.2024).

33.Скриль В. В. Особливості ведення бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 29 верес. 2022 р. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2022. С. 40-41.

34.Сидоренко Г. Ю., Тараненко І. В. Особливості аналізу конкурентів на ринку салонів краси. URL: <http://www.rusnauka.cz/pdf/291578.pdf> (дата звернення: 12.09.2024).

35.Сторожук Д. І., Андрейченко А. В. Особливості комерційної діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-Braslavski-chytannya-2023.pdf#page=95> (дата звернення: 12.09.2024).

36.Чи досі сфера beauty одна з провідних для інвестицій : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/13/705415/> (дата звернення: 12.09.2024).

37.Фінансово-економічні наслідки війни : веб сайт. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 12.09.2024).

38.Як просувати б'юті-сферу у 2024 році за допомогою диджиталу : веб сайт. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/yak-prosuvati-byuti-sferu-u-2024-roci/> (дата звернення: 12.09.2024).

39.Як пристосувати послуги до воєнного часу та зберегти (і розвивати) бізнес. Досвід мережі салонів «BACKSTAGE» : веб сайт. URL:

<https://vctr.media/ua/yak-prystosuvaty-poslugy-do-voyennogo-chasu-ta-zberegty-i-rozvyvaty-biznes-dosvid-merezhi-saloniv-backstage-215105/> (дата звернення: 12.09.2024).

40. Як організувати роботу й облік робочого часу в салоні краси? : веб сайт. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/9462/131505> (дата звернення: 12.09.2024).

41. Як українські жінки з б'юті сфери працюють під час війни : веб сайт. URL: <https://www.wonderzine.me/wonderzine/beauty/personal-experience/13499-zavdyaki-roboti-ya-znayu-scho-potribna-yak-zhinki-z-b-yuti-sferi-pratsyuyut-pid-chas-viyni> (дата звернення: 12.09.2024).

42. The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations, “Rapid Damage and Needs Assessment”. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a> (дата звернення: 12.09.2024).

43. Dobrova, N., Kolesnik, O., Podmazko, O. Intellectualization as a key factor of sustainability in Ukraine. *Journal of European Economy*. 2023. Vol. 22. № 4 (87). P. 571- 589.

44. Koshelenko, K. Management in Times of War: Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector. Helion. 2024. 320 с.

45. Vatchenko, B., & Sharanov, R. Crisis Management of Enterprises in Times of War. *Ekonomichnyi prostir*, 2022. (182), 38–43.

46. The Art of War: How Business Strategy Resembles Military Strategy? URL: <https://danlok.com/the-art-of-war-how-business-strategy-resembles-military-strategy/> (дата звернення: 12.09.2024).

47. Smirnov, Y.V. (2022). Management of SMEs in Wartime: Functional Aspect. In *Strategic Imperatives of Modern Management: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference*. Kyiv: KNEU. 2022. 82-86.

48. War raises insecurity among Ukrainian businesses to peak levels. URL: <https://english.nv.ua/business/ukrainian-business-shows-awareness-in-continuing->

their-operation-for-the-first-time-in-two-years-50419898.html (дата звернення: 12.09.2024).

49.Panukhnyk, O. Challenges of Business Management in Wartime Conditions. *Economic Bulletin*, 2022. 3(45), 112–119.

50.Melnyk, T. State Support and Stimulation of Business Development in Ukraine During Martial Law. *Public Administration and Local Government*, 2022. (4), 25–31.

51.Murovana, T. Vulnerability and Adaptation of Ukraine's Entrepreneurship Sector During Military Actions. *Journal of Economic Studies*, 2022. 9(2), 45–53.

52.Opatska, S. Crisis Management of Business During Wartime: A View from Ukraine. *UCU Leadership School*. 2023.

53.Zagorskyi, V.S., & Kysil, B.M. Problems of Stimulating Entrepreneurial Activity in Wartime. *Efficiency of Public Administration*, 2023. (76/77), 112–120.

54.Zakharchenko N.V., Andreichenko A. V, Zhadanova Y.O., Korolova O.G., Navolska N.V. Conceptual model of macro-regulation of social- economic relations in the conditions of innovative-investment development of Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. 1(36). С. 272-280.