

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.76>

УДК 005.21:658.114.2:613.86

Ю. М. Стасюк,

*старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6644-8658>

О. П. Крупський,

к. психол. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1086-9274>

А. А. Кобченко,

*старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

АДАПТИВНЕ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІНДУСТРІЇ КРАСИ

Yu. Stasiuk,

*Senior Lecturer of the Department of Marketing and International Management,
Oles Honchar Dnipro National University*

O. Krupskyi,

*PhD in Psychology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Marketing and International Management, Oles Honchar Dnipro National
University*

A. Kobchenko,

*Senior Lecturer of the Department of Marketing and International Management,
Oles Honchar Dnipro National University*

ADAPTIVE BUSINESS PLANNING IN THE MANAGEMENT OF BEAUTY INDUSTRY ENTERPRISES

У статті розглянуто адаптивне бізнес-планування як сучасний управлінський підхід, що здатний забезпечити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність підприємств індустрії краси в умовах підвищеної ринкової турбулентності. Авторами підкреслено, що традиційні лінійні моделі стратегічного планування дедалі частіше втрачають ефективність у динамічному середовищі, де високий рівень невизначеності поєднується з мінливістю споживчих трендів, цифрових інновацій та соціально-економічних викликів. Особливу увагу приділено б'юті-бізнесу як сегменту сервісної економіки, який характеризується високою чутливістю до зовнішніх змін, короткими життєвими циклами продуктів і зростаючими очікуваннями клієнтів щодо персоналізації та сервісу.

Метою статті є комплексне дослідження адаптивного бізнес-планування як інструменту стратегічного управління підприємствами б'юті-індустрії. У роботі сформульовано три завдання: обґрунтування концептуальної бази адаптивного планування в сервісному секторі; виявлення галузевої специфіки таких підходів у сфері краси; побудова типології стратегічних моделей на основі контент-аналізу практик українських та міжнародних компаній.

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні якісних і кількісних методів, зокрема контент-аналізу стратегічних документів, цифрових платформ, маркетингових активностей і CRM-рішень семи підприємств – двох українських і п'яти міжнародних. Розроблено чотири критерії оцінки адаптивності: стратегічна відкритість, гнучке планування, цифрова інфраструктура, маркетингова динаміка. У результаті виявлено чотири типи стратегічної поведінки: інтегрована стратегічна адаптивність, продуктово-маркетингова гнучкість, фрагментарна тактична адаптивність і ситуативна реактивність.

Результати підтвердили існування значних відмінностей між компаніями не стільки за географічною ознакою, скільки за рівнем інституційної зрілості, цифрової інтеграції та управлінської культури. Найвищу адаптивність демонструють бренди, які впроваджують CRM-системи, регулярно оновлюють стратегічні цілі та формують довгострокові сценарії розвитку. Водночас українські компанії мають потенціал до зростання, проте потребують посилення стратегічної рефлексії, автоматизації процесів і системного аналізу клієнтських даних.

Теоретична цінність дослідження полягає у розширенні розуміння адаптивного планування в контексті сервісної економіки, а практична – у можливості використання типології як інструменту самооцінки для керівників підприємств. Запропонована модель може стати основою для освітніх програм і тренінгів з управління сервісними бізнесами. Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення впливу адаптивних стратегій на фінансові результати, лояльність клієнтів і довгострокову конкурентоспроможність компаній у сфері краси.

The article explores adaptive business planning as a modern management approach capable of ensuring flexibility, resilience, and competitiveness of beauty industry enterprises under conditions of increasing market turbulence. The authors emphasize that traditional linear models of strategic planning are becoming less effective in a dynamic environment characterized by uncertainty, rapidly changing consumer trends, digital innovations, and socio-economic challenges. Special attention is given to the beauty business as a segment of the service economy that is highly sensitive to external changes, features short product life cycles, and faces growing customer expectations for personalization and high-quality service.

The purpose of the study is to comprehensively examine adaptive business planning as a tool for strategic management of beauty industry enterprises. The article addresses three key objectives: to justify the conceptual framework of adaptive planning in the service sector; to identify sector-specific features of such approaches in the beauty industry; and to develop a typology of strategic models based on content analysis of practices adopted by Ukrainian and international companies.

The research methodology combines qualitative and quantitative methods, particularly content analysis of strategic documents, digital platforms, marketing activities, and CRM solutions across seven enterprises—two Ukrainian and five international. Four criteria were developed to assess adaptability: strategic transparency, flexible planning, digital infrastructure, and marketing dynamics. Based on these, four types of strategic behavior were identified: integrated strategic adaptiveness, product-marketing flexibility, fragmented tactical adaptiveness, and situational reactivity.

The findings reveal substantial differences between companies, driven not by geography but by the level of institutional maturity, digital integration, and managerial capacity. Companies that actively implement CRM systems, frequently revise strategic objectives, and apply long-term planning models show the highest degree of adaptiveness. Ukrainian firms demonstrate growth potential but require stronger strategic reflection, process automation, and structured customer data analysis.

Theoretical contribution of this study lies in extending the academic understanding of adaptive planning within the service sector, especially in the underexplored beauty industry. Its practical relevance is grounded in the proposed typology, which can serve as a diagnostic framework for business owners and managers. The study also offers implications for training programs and business consulting. Future research should expand the sample, use mixed methods, and explore the effects of adaptive strategies on financial performance, customer loyalty, and sustainable competitiveness in beauty and related service industries.

Ключові слова: *адаптивне планування, стратегічне управління, б'юті-індустрія, сервісний бізнес, цифрова трансформація, CRM, типологія стратегій, гнучкість управління.*

Keywords: *adaptive planning, strategic management, beauty industry, service business, digital transformation, CRM, strategy typology, management flexibility.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах підвищеної ринкової турбулентності підприємства сервісної сфери, зокрема б'юті-індустрії, дедалі частіше стикаються з викликами, що мають як економічну, так і поведінкову природу. Надмірна залежність від швидкоплинних споживчих трендів, технологічних інновацій, цифрових каналів комунікації, а також факторів макро- та мікроекономічної нестабільності зумовлює необхідність зміни традиційних управлінських парадигм. Зокрема, стратегічне бізнес-планування в класичному розумінні,

що орієнтоване на лінійність і стабільність, виявляється концептуально застарілим у контексті сучасного сервісного підприємництва.

Потреба в оновленні управлінських підходів знаходить підтвердження у численних дослідженнях, присвячених адаптивним стратегіям у кризових галузях. Так, у сфері курортного туризму спостерігається трансформація бізнес-моделей у бік поєднання сталості, соціальної відповідальності та гуманітарної складової – як реакція на пандемійні й військові виклики [1]. У сфері швидкої моди компанії впроваджують прозорість попиту та екологічну адаптивність у ланцюгах постачання у відповідь на глобальні перебої [2]. Туристичний бізнес в Україні, що функціонує в умовах повномасштабної війни, розробляє сценарії стратегічного управління та менеджменту змін, орієнтовані на відновлення [3]. А у харчовій промисловості адаптивне управління ризиками поєднує класичні та інноваційні підходи, зокрема аналітику великих даних та алгоритмічне прогнозування [4].

Попри зростаючий інтерес до адаптивних управлінських практик, науковий дискурс у сфері бізнес-планування для підприємств б'юті-галузі залишається фрагментованим. Більшість наявних публікацій фокусується на маркетингових [5, 6] або соціокультурних [7, 8] аспектах розвитку індустрії краси, уникаючи глибокого аналізу стратегічного рівня адаптивного планування. Водночас б'юті-бізнес, як складова сервісного сектору з високою інноваційністю та мінливою клієнтською поведінкою, потребує розробки специфічних моделей управління, здатних забезпечити стійкість у динамічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття адаптивності в управлінні бізнесом здобуло нову вагу в контексті динамічних змін ринку, технологій та споживчої поведінки. Сфера краси, як особливо вразлива до швидкоплинних трендів, демонструє зростаючу потребу в стратегічній гнучкості, проте ця проблема досі недостатньо інституціоналізована в науковому аналізі. Дослідження ініціатив з боку підприємств б'юті-індустрії свідчать про фрагментоване впровадження адаптивних рішень, здебільшого

ситуативного характеру [9]. Це актуалізує необхідність глибшого концептуального опрацювання механізмів адаптації саме в сервісному секторі.

Аналіз стратегічних моделей, які реалізуються малими підприємствами індустрії краси, демонструє, що базові інструменти бізнес-планування не відповідають вимогам нестабільного середовища. У багатьох випадках використовується класичний сценарний підхід без елементів реального моніторингу зовнішнього середовища [10]. Малі салони, що функціонують у ринках з високою щільністю конкуренції, продовжують орієнтуватися на інтуїтивні, а не структуровані плани, навіть попри зростаючу складність клієнтської взаємодії [11]. У результаті стратегічна реакція на зміну трендів відбувається із запізненням або зовсім не формалізується у внутрішніх документах [12].

Формування конкурентних переваг у б'юті-бізнесі дедалі частіше пов'язане не з унікальністю продукту, а з гнучкістю структури управління. Дослідження показують, що підприємства, які здатні оперативно трансформувати продуктовий портфель, маркетингові стратегії й канали комунікації, частіше утримують лояльність споживача в умовах стресу ринку [13]. Особливо актуальною стає адаптивність у компонентах дистрибуції, брендингу та внутрішньої логістики, що дозволяє б'юті-компаніям переходити від реактивної до превентивної моделі планування [14]. Водночас системні дослідження таких процесів досі відсутні для країн Східної Європи, зокрема України.

Одним із ключових аспектів адаптивного бізнес-планування є цифрова обізнаність і аналітична інтеграція. Б'юті-компанії, що використовують CRM, автоматизовані системи запису та прогнозу аналітику, демонструють вищу стабільність у кризові періоди [15]. Додатковим фактором стійкості є здатність до створення коротких продуктово-комунікаційних циклів (від генерації ідеї до запуску послуги), що можливо лише за умов функціонування децентралізованих управлінських структур [16]. У таких системах бізнес-моделі не плануються на кілька років наперед, а

оновлюються на рівні кварталу або місяця залежно від зворотного зв'язку клієнтів [17].

Узагальнюючи, слід констатувати фрагментарність досліджень у сфері адаптивного бізнес-планування в індустрії краси. Існуючі роботи частково охоплюють аспекти фінансової гнучкості, цифрової трансформації або HR-менеджменту, однак відсутні типологізації або моделі, здатні описати різні рівні адаптивності в реальних бізнес-контекстах [18]. Пропоноване дослідження заповнює цю прогалину, спираючись на контент-аналіз стратегій підприємств та узагальнення структурних моделей адаптивного планування в галузі краси.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексне вивчення адаптивного бізнес-планування як інструменту стратегічного управління підприємствами індустрії краси в умовах зростаючої ринкової турбулентності. Дослідження спрямоване на виявлення галузевої специфіки адаптивного підходу, оцінювання рівня стратегічної гнучкості українських і міжнародних компаній, а також розробку типології стратегічної поведінки, що відображає ступінь інституційної зрілості підприємств сервісного сектору.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати сучасні наукові підходи до адаптивного планування у сфері сервісного бізнесу, зокрема в індустрії краси;
- виявити характерні управлінські виклики та особливості функціонування підприємств б'юті-сектору в умовах нестабільного середовища;
- здійснити контент-аналіз стратегічних, цифрових та маркетингових практик семи компаній (двох українських і п'яти міжнародних), що працюють у галузі краси;
- оцінити рівень реалізації адаптивного підходу на основі чотирьох ключових критеріїв: стратегічна відкритість, планування, цифрова інфраструктура та маркетингова гнучкість;

- розробити типологію стратегічної адаптивності підприємств і визначити можливості її використання як інструменту управлінської діагностики та стратегічного розвитку малого і середнього бізнесу у сфері краси.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано якісно-кількісний підхід, що поєднує структурований контент-аналіз відкритих джерел з елементами кейс-аналізу. Мета методологічного дизайну – забезпечити системне порівняння стратегічних адаптивних практик підприємств б'юті-сфери різного масштабу та географічного походження.

Вибір підприємств здійснювався на основі критеріїв релевантності, публічності й репрезентативності управлінської поведінки. До вибірки увійшли 7 компаній, з яких 2 – українського походження (G.Bar, Backstage Beauty & Refresh), 5 – міжнародні бренди з глобальним охопленням (Sephora, Fenty Beauty, Glossier, Lush, The Ordinary) (див. табл 1).

Таблиця 1. Стисла інформація про обрані підприємства

Компанія	Країна	Рік заснування	Модель дистрибуції	Канал реалізації CRM	Instagram (підписники)
G.Bar [19]	Україна	2015	Офлайн + частково онлайн	Відсутня	132 тис.
Backstage Beauty & Refresh [20]	Україна	2017	Офлайн	Відсутня	18 тис.
Glossier [21]	США	2014	Онлайн + обмежений офлайн	Власна платформа	2 млн
Sephora [22]	Франція	1969	Онлайн + офлайн	Власна платформа	21 млн
Lush [23]	Велика Британія	1995	Онлайн + офлайн	Часткова інтеграція	4 млн
The Ordinary [24]	Канада	2016	Онлайн	Shopify	2.2 млн
Fenty Beauty [25]	США	2017	Онлайн + партнерські рітейлери	Власна + через рітейл	11.5 млн

Джерело: сформовано на основі [19-25].

Підприємства обиралися за такими критеріями:

- наявність офіційного сайту або відкритої інформаційної платформи з даними про послуги, комунікації, маркетинг;
- активна присутність у цифровому середовищі (соціальні мережі, CRM, e-commerce платформи);
- різні рівні стратегічної відкритості та масштабності для забезпечення порівняльного контрасту.

Метод контент-аналізу передбачав побудову індикативної матриці з чотирьох критеріїв: (1) стратегічна публічність, (2) адаптивне планування, (3) цифрова інфраструктура, (4) маркетингова гнучкість. Кожен критерій оцінювався за шкалою від 0 до 3 балів:

- 0 – відсутній або недоступний компонент;
- 1 – поодинокі або фрагментарні прояви;
- 2 – наявність часткової реалізації;
- 3 – повноцінна інтеграція у стратегічну модель компанії.

Для запобігання упередженості кодування здійснювалося за єдиною інструкцією, що передбачала аналіз: розділів «про компанію» на офіційних сайтах; сторінок з описами місії, бачення, стратегій розвитку; типових візуальних і текстових патернів у соціальних мережах (Instagram, LinkedIn); наявності та структури CRM або персоналізованих платформ (якщо зазначено); маркетингових кампаній за останні 12 місяців.

Дані було зібрано в період квітень-червень 2025 року. Аналіз проводився вручну із верифікацією скріншотами та архівуванням посилань. Усі компанії залишаються ідентифікованими, оскільки дослідження ґрунтується виключно на відкритих джерелах і не потребує інформованої згоди. Методологія спрямована на забезпечення часткової відтворюваності: будь-який дослідник може знову зібрати аналогічні дані за вказаними джерелами та критеріями, відтворити бальну шкалу та перевірити типологічні висновки.

Обмеження дослідження полягають у малій вибірці та відсутності інтерв'ю з представниками компаній. Результати не претендують на репрезентативність, проте є релевантними для гіпотезування, концептуального картографування та проектування подальших емпіричних досліджень у галузі стратегічного менеджменту сервісного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Загальні результати контент-аналізу

Для отримання емпіричних даних було проведено контент-аналіз стратегічних і публічних управлінських характеристик семи б'юті-компаній, серед яких дві українські та п'ять міжнародних. Джерелами інформації виступили офіційні сайти, маркетингові документи, публічні кампанії, описи сервісних процесів і присутність у цифрових каналах. Аналіз здійснювався за чотирма критеріями: (1) наявність та відкритість стратегічних намірів, (2) елементи гнучкого планування, (3) цифрова структура управління (CRM, автоматизація), (4) динаміка маркетингових практик. Кожен критерій оцінювався за шкалою 0-3 балів: від повної відсутності до комплексної реалізації. Результати аналізу узагальнені в табл. 2.

Таблиця 2. Характеристики стратегічної адаптивності компаній

Компанія	Стратегія (0–3)	Адаптивне планування (0–3)	Цифровізація / CRM (0–3)	Маркетинг (0–3)	Сума балів
G.Bar	2	2	2	3	9
Backstage Beauty & Refresh	1	2	0	2	5
Glossier	3	3	3	3	12
Sephora	3	3	3	3	12
Lush	3	3	3	3	12
The Ordinary	2	2	2	2	8
Fenty Beauty	3	3	3	3	12

Джерело: складено авторами самостійно

Окремі компанії у вибірці демонструють різні рівні відкритості стратегічних підходів, формалізації планування та цифрової інтеграції. У низці кейсів спостерігається наявність публічних стратегічних документів, регулярного оновлення маркетингових програм і застосування CRM-рішень.

Зокрема, компанії Sephora [22], Fenty Beauty [25] та Glossier [21] формулюють довгострокові пріоритети через окремі розділи корпоративних сайтів і адаптують продуктові лінійки відповідно до ринкових викликів. У цих прикладах адаптивність реалізується як системна функція управління, яка інтегрується в організаційну структуру та комунікаційні канали.

На відміну від цього, окремі компанії демонструють фрагментарні або інтуїтивні підходи до планування, де адаптація реалізується в рамках тактичних рішень. Наприклад, Backstage Beauty & Refresh [20] формує свої маркетингові активності переважно через соціальні мережі, не надаючи стратегічної інформації про плани розвитку або структурну трансформацію сервісів. У цьому випадку цифрова інфраструктура присутня лише на базовому рівні, а стратегічні ініціативи залишаються латентними.

Варто зазначити, що формальні відмінності між компаніями не мають автоматичного зв'язку з національною належністю. Виявлені контрасти слід інтерпретувати не як міжкраїнову різницю, а як прояви різного рівня інституційної зрілості, глибини стратегічної культури та доступу до інструментів управлінської аналітики. Такий підхід дозволяє уникнути необґрунтованих узагальнень щодо локальних ринків і натомість фокусує увагу на типах стратегічної поведінки, що властиві окремим організаціям.

Водночас аналіз підтверджує наявність відносно стійкого зв'язку між високим рівнем цифровізації, формалізованим плануванням і здатністю до стратегічної адаптації. Компанії, які інтегрують CRM, аналітичні платформи та декларують стратегічні цілі, як правило, демонструють більшу гнучкість у зміні маркетингових моделей і сервісної архітектури. Це вказує на потенціал використання цифрових компонентів як каталізатора управлінських змін навіть у малому сервісному бізнесі.

Міжкраїнові відмінності в адаптивних підходах

У процесі контент-аналізу було виявлено помітні відмінності між окремими компаніями за чотирма критеріями адаптивного управління: стратегічна відкритість, гнучке планування, цифрова інфраструктура та

маркетингова динаміка. Деякі підприємства демонструють високий рівень інтеграції всіх компонентів: регулярне оновлення стратегічних цілей, використання CRM-платформ та адаптацію комунікацій відповідно до змін у поведінці споживачів. Інші ж компанії обмежуються тактичними діями або фрагментарними цифровими рішеннями без цілісної стратегічної рамки.

У вибірці простежується певна різниця між кейсами українських компаній та міжнародних брендів, однак варто наголосити, що ця різниця не повинна інтерпретуватися як національний тренд. Вибірка є нерівномірною за кількістю (2 українські компанії проти 5 міжнародних), тому дані не претендують на статистичну репрезентативність. Натомість порівняння носить ілюстративний характер, спрямований на виявлення стратегічних патернів та контрастів у підходах до адаптації.

У прикладах міжнародних компаній – таких як Sephora, Lush чи Fenty Beauty – спостерігається системність у реалізації адаптивних механізмів. Це виявляється у відкритості стратегічної інформації, публікаціях цілей сталого розвитку, застосуванні наскрізних цифрових рішень та гнучких підходах до управління сервісом. Для окремих українських кейсів, навпаки, характерна закритість стратегічних документів, використання інтуїтивних або ручних практик планування та мінімальна CRM-інтеграція. Ці відмінності не є ознакою приналежності до певного ринку, а радше свідчать про рівень інституційної зрілості компанії.

Індивідуальні оцінки за чотирма критеріями дозволяють побудувати узагальнену візуалізацію профілів адаптивності для всіх семи компаній. На рис. 1 представлено результати контент-аналізу у вигляді стовпчикового графіка, де кольором позначено походження компаній. Така форма подачі дає змогу побачити спектр стратегічної поведінки та рівень реалізації ключових елементів адаптивного планування без статистичних узагальнень.

На рисунку зафіксовано загальні бали адаптивності для кожної компанії, розраховані за чотирма критеріями (стратегія, планування, цифровізація, маркетинг), кожен з яких оцінювався від 0 до 3. Візуалізація

демонструє індивідуальні профілі, без узагальнення на рівні країни чи ринку. Міжнародні бренди – Glossier, Sephora, Lush, Fenty Beauty – досягли максимальних оцінок (12), що свідчить про повноцінну реалізацію адаптивного підходу в усіх вимірах.

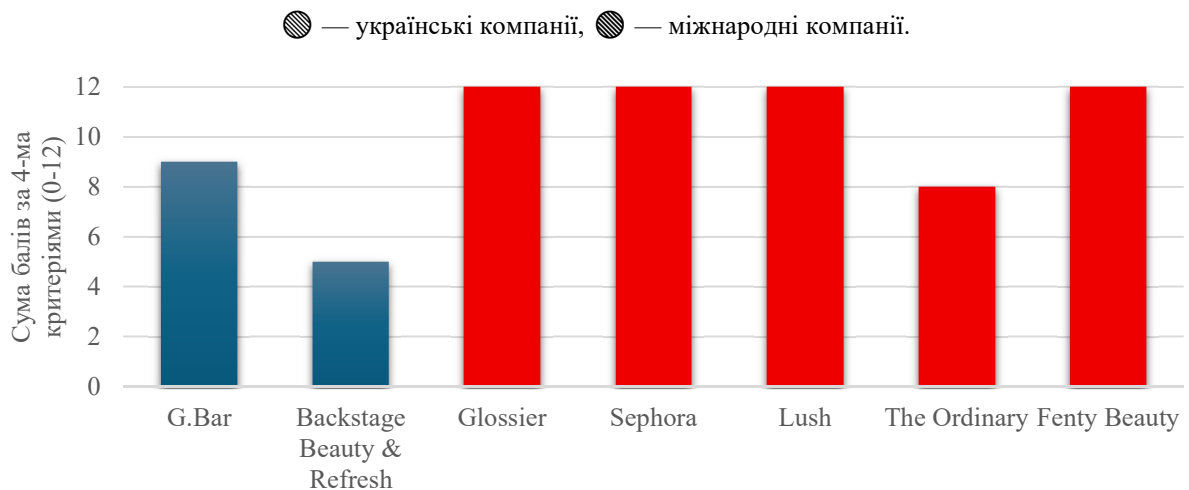


Рис. 1. Індивідуальні оцінки адаптивності б'юті-компаній

Джерело: Побудовано авторами самостійно

G.Bar – єдиною з українських компаній демонструє порівняно високий рівень адаптивності (9 балів), що свідчить про наявність системного підходу до планування, з певними недоліками в стратегічній відкритості. Водночас Backstage має значно нижчі показники – 5 балів, що сигналізує про обмежене впровадження адаптивних рішень, насамперед у стратегічному та цифровому компонентах.

Важливо наголосити, що ці дані є ілюстративними, побудованими на основі відкритих джерел, та не можуть вважатися репрезентативними для всієї галузі. Проте сам спектр балів відображає існування відмінностей у ступені стратегічної структурованості, цифрової зрілості та публічності управлінських рішень між окремими компаніями.

Типологія стратегічних підходів до адаптивного планування

Контент-аналіз семи б'юті-компаній, проведений за чотирма критеріями (стратегія, планування, цифровізація, маркетинг), дозволив

виокремити чотири типи адаптивної поведінки. Типологізація побудована на основі сукупної оцінки за кожним критерієм, а також якісного аналізу змісту корпоративних сайтів, стратегічних документів, візуального контенту та публічних кампаній. Її метою є не класифікація за розміром чи походженням компаній, а ідентифікація типів управлінської логіки, що визначають ступінь структурованості адаптації. Такий підхід дозволяє уникнути поверхових порівнянь та натомість зосередитися на стратегічних моделях як прояві інституційної зрілості.

Загальні риси чотирьох виявлених стратегічних підходів, разом із прикладами компаній, представлені в табл. 3. Вона надає порівняльну рамку для подальшого аналізу кожної з моделей.

Таблиця 3. Типологія стратегічних підходів до адаптивного бізнес-планування

Тип моделі	Ключові характеристики	Типові компанії
Інтегрована стратегічна адаптивність	Формалізована стратегія, CRM, сценарне планування, регулярна аналітика	Sephora, Fenty Beauty, Glossier
Продуктово-маркетингова гнучкість	Гнучкі продукти й сервіси, маркетингова інноваційність, часткова цифровізація	G.Bar
Фрагментарна тактична адаптивність	Локальні зміни, часткові цифрові інструменти, слабе стратегічне обґрунтування	The Ordinary, Lush
Адаптація як ситуативна реакція	Неструктурованість, реактивність, відсутність CRM, ситуативний маркетинг	Backstage Beauty & Refresh

Джерело: складено авторами самостійно

Інтегрована стратегічна адаптивність є найбільш системною моделлю, де адаптація не є реакцією на кризу, а постійним процесом управління. Компанії цього типу мають чітко задекларовані стратегічні цілі, розгорнуту CRM-інфраструктуру, публічні звіти щодо сталого розвитку та механізми перегляду стратегій. У цю категорію входять Sephora, Glossier та Fenty Beauty – бренди, що реалізують сценарне планування через багаторівневі платформи та використовують Big Data для прийняття управлінських рішень.

Продуктово-маркетингова гнучкість передбачає високу динаміку у форматах сервісу, маркетингових колабораціях та продуктових лінійках. При цьому стратегічне бачення часто не фіксується публічно, а цифрові рішення інтегровані лише частково. Типовим прикладом є G.Bar, де наявна експериментальна гнучкість, активна соціальна комунікація, проте бракує формальної стратегічної структури. Такий підхід ефективний у короткостроковій перспективі, але потребує інституційного посилення для масштабування.

Фрагментарна тактична адаптивність характеризується точковими змінами без цілісної логіки адаптації. У компаній цього типу присутні окремі цифрові інструменти (сайт або соцмережі), але вони не поєднані з аналітикою чи плануванням. The Ordinary та Lush, попри сильну бренд-ідентичність і візуальну сталість, не декларують оновлення стратегій або впровадження сценарного підходу. Це дозволяє їм зберігати стабільність, але ускладнює адаптацію до складних зовнішніх шоків.

Адаптація як ситуативна реакція відображає мінімальний рівень стратегічного формалізму. Управлінські дії реалізуються у відповідь на зовнішні зміни, часто у неструктурований спосіб. У випадку Backstage Beauty & Refresh відсутня публічна інформація про цілі, елементи CRM та стратегічні ініціативи, а маркетингова активність зосереджується на реактивних кампаніях у соцмережах. Така модель зберігає гнучкість, але не забезпечує сталого розвитку або захищеності в умовах нестабільності.

Таким чином, типологія стратегічної адаптивності у сфері краси виявляє не лише рівень поточної ефективності, а й управлінський потенціал компаній до інституційного розвитку. Рух від ситуативної реактивності до інтегрованої адаптивності потребує не лише технічних змін, а й трансформації управлінської культури – з особистісної інтуїції до стратегічної рефлексії.

Отримані результати свідчать про гетерогенність стратегічних моделей у б'юті-індустрії та підтверджують актуальність концепту адаптивного

бізнес-планування. Застосована типологія дозволяє не лише класифікувати компанії за ступенем зрілості, а й окреслити можливі траєкторії розвитку в умовах високої турбулентності ринку. Виявлені кейси показують, що адаптивність не обмежується технічними рішеннями, а є результатом системної взаємодії між стратегічною культурою, аналітичними підходами та рівнем цифрової трансформації. Компанії, що інтегрують ці компоненти, формують довготривалу конкурентну перевагу через проактивну здатність до змін. У цьому контексті особливої ваги набуває не лише наявність стратегічних документів, а й реальна динаміка їхнього оновлення.

Зіставлення результатів між українськими та міжнародними компаніями виявило структурну нерівність у підходах до планування. При цьому відмінності пов'язані не з географічною приналежністю, а з глибиною організаційного розвитку та стратегічного мислення. Наявність CRM, сценарного мислення, багаторівневої комунікації та регулярного аналізу середовища – це маркери інституційної зрілості, що можуть розвиватися в будь-якому ринку, незалежно від його масштабу. Водночас результати підтверджують, що адаптивність у б'юті-сфері формується не стільки на основі формалізованих управлінських структур, скільки як реактивна відповідь на середовищні сигнали. Така реактивність обмежує здатність компаній до довгострокового прогнозування, що є загальною рисою малого бізнесу в Україні. Подібні висновки узгоджуються з дослідженням підприємницького середовища в Україні, де управління ризиками в умовах невизначеності здебільшого має інтуїтивно-еволюційний характер [26].

З наукової точки зору результати підтверджують гіпотезу про те, що адаптивне бізнес-планування повинно розглядатися не як альтернатива класичному стратегічному плануванню, а як його еволюційна форма. Особливо це стосується сервісних індустрій, де висока частота змін і потреба в персоналізації роблять традиційні жорсткі стратегії неефективними. Розроблена типологія може слугувати аналітичним інструментом для

діагностики рівня адаптивності підприємств і в інших галузях, зокрема в освітніх, креативних або медичних сервісах.

Разом із тим дослідження має низку обмежень, які слід враховувати під час інтерпретації результатів. По-перше, вибірка компаній була обмеженою як у кількісному, так і у географічному вимірі, що виключає можливість статистичної репрезентативності. По-друге, використано лише відкриті джерела, що може не повністю відображати внутрішню логіку управлінських процесів. По-третє, адаптивність оцінювалася на основі зовнішніх індикаторів, які не завжди фіксують неявні або неформалізовані практики. Майбутні дослідження можуть розширити вибірку, залучити експертне інтерв'ювання та вивчати динаміку адаптації в реальному часі. Це дозволить зробити висновки більш обґрунтованими та перевірити запропоновану типологію на ширших емпіричних основах.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження підтвердило доцільність використання адаптивного бізнес-планування як управлінського підходу для підприємств індустрії краси, що функціонують в умовах підвищеної ринкової турбулентності. Застосований контент-аналіз виявив чіткі відмінності у рівні стратегічної формалізації, цифрової інтеграції та гнучкості маркетингових практик. Порівняння компаній дало змогу ідентифікувати чотири типи адаптивних стратегій, які відображають різний рівень інституційної зрілості, незалежно від країни походження або масштабу операцій.

З теоретичної точки зору стаття розширює наявні підходи до адаптивного управління в сервісному секторі, пропонуючи типологію стратегічних моделей, побудовану на емпіричних даних. Уперше в українському контексті системно розглянуто прояви адаптивності саме у б'юті-бізнесі, що є недостатньо вивченим сегментом економіки послуг. Висновки доповнюють наукову дискусію про межі застосування класичного стратегічного планування в динамічних ринкових умовах.

З прикладної перспективи типологія може бути використана як діагностичний інструмент для власників і менеджерів малих та середніх підприємств у сфері краси. Вона дозволяє ідентифікувати поточний тип стратегічної поведінки компанії, виявити «слабкі місця» та визначити напрями інституційного зростання. Крім того, результати можуть бути використані при розробці освітніх програм з управління сервісними бізнесами та консультативних продуктів для галузі.

Подальші дослідження мають розширити вибірку підприємств та використати змішані методи, включаючи глибинні інтерв'ю, опитування та аналіз динамічних змін. Також перспективним є дослідження впливу адаптивних стратегій на фінансову стійкість, лояльність клієнтів та довгострокову конкурентоспроможність у сфері краси та суміжних сервісних індустріях.

Література

1. Szromek A. R., Polok G. A Business Model for Spa Tourism Enterprises: Transformation in a Period of Sustainable Change and Humanitarian Crisis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 2. P. 72. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020072>
2. Li L. Fast fashion: business models and strategies for adapting to the COVID-19 crisis. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*. 2022. Vol. 27, No. 3. P. 452–469. <https://doi.org/10.1108/jfmm-04-2022-0077>
3. Kvasnii L., Moravska O., Malyk L., Shulzhyk Y., Orlova O., Scherban O. Scenarios of the development of enterprises of the tourist industry of Ukraine in the conditions of the war and post-war periods. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2, No. 49. P. 313–325. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3999>
4. Kacicka G. Adaptive risk management in food industry enterprises: integration of strategies and innovations in an environment of economic instability.

International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert". 2023. Vol. 1, No. 1. P. 73–88. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2023-v1-i1-006>

5. Krupskyi O., Stasiuk Yu., Huk O. Improving business efficiency in cosmetology institutions. *Innovative economy*. 2024. Vol. 3. P. 92–102. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.12>

6. Zharova A. V., Krupskyi O. P., Stasiuk Yu. M. Inclusive branding as the basis for Fenty Beauty's strategic positioning in the global beauty industry. *Economics: Time Realities*. 2025. Vol. 3, No. 79. P. 5–17. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/5.pdf>

7. Chernobrovkina S., Voznenko V. Marketing communications in the promotion of the beauty salon. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic Sciences)*. 2024. Vol. 5. P. 38–42. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.38>

8. Kravchuk Y., Krupskyi O. The Impact of Emotionally Driven Service on Customer Loyalty in the Beauty Services Sector. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. Vol. 4, No. 1. P. 101-108. <https://doi.org/10.15421/cims.4.274>

9. Kuan N.Y., Yang F.C., Fei L.K. An Application of Quantitative Strategic Planning Matrix for Small Business: A Case of a Beauty Salon. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 2020. Vol. 12, No. 2. P. 24-34. URL: <https://www.gbmrjournal.com/pdf/v12n2/V12N2-3.pdf>

10. Vuong H. P. *Practical marketing plan for a hair beauty business: Case: Studio-K Hair Salon in Vietnam*. (Bachelor's thesis, Lahti University of Applied Sciences, Degree Programme in International Business). Theseus. 2014. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80951/vuong_phuong.pdf

11. Jefferson S. *Effective Strategies to Sustain Small African American Beauty Salon Business Beyond 5 Years* (Doctoral dissertation, Walden University). 2024. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=16869&context=dissertations>

12. Sekhosana D. Q., Naidoo S. Exploring performance measurements: The case of Soweto Beauty Salons. *17th International Business Conference*. 2024. URL: <https://internationalbusinessconference.com/wp-content/uploads/2024/10/CP178-Sekhosana-Naidoo-Exploring-Performance-Measurements-final-corrected.pdf>
13. Golmohammadi E. Identifying Strategic Capabilities in the Formation of Transient Competitive Advantage in Beauty Salons. *Commercial Strategies*. 2024. Vol. 20, No. 22. P. 167-188. <https://doi.org/10.22070/cs.2025.19629.1400>
14. Park Y. W., Hong P. Beauty Reimagined: Navigating the Cosmetic Industry's Digital Transformation. *Cosmetics Marketing Strategy in the Era of the Digital Ecosystem*. Springer, Singapore, 2024. P. 47–74. https://doi.org/10.1007/978-981-97-3674-4_3.
15. Ivașcenco I. Business antifragility strategies in the cosmetics industry: Modeling decision-making under uncertainty. In *Proceedings of the International Scientific Conference “Development Through Research and Innovation” (IDSC-2025), 6th Edition*. Chisinau, Republic of Moldova, 2025, May 16. P. 173–179. <https://doi.org/10.53486/dri2025.21>
16. Reijers C. *Manage and implement organizational change in small firms: A case study in the beauty industry*. (Master's thesis, University of Gävle, Faculty of Education and Business Studies, Department of Business and Economic Studies, 2016). URL: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-21919>
17. Falck S. *Changes in organizational strategies in the beauty industry during Covid-19 pandemic* (Master's thesis, Hanken School of Economics, 2023). URL: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/794d3906-a664-49c3-a258-36f949a36a25/content>
18. Hetman V. *Human resource management in the international Beauty Industry* (Doctoral dissertation, Kyiv National Economic University, 2021). URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8904c23f-e64f-4b4f-acf4-ae1eb90378e5/content>
19. G.Bar. *Official website*. <https://gbar.com.ua/>

20. Backstage Beauty & Refresh. *Official website*. <https://backstage.ua/>
21. Glossier. *Official website*. <https://www.glossier.com/>
22. Sephora. *Official website*. <https://www.sephora.com/>
23. Lush. *Official website*. <https://www.lush.com/>
24. The Ordinary. *Official website*. <https://theordinary.com/>
25. Fenty Beauty. *Official website*. <https://fentybeauty.com/>
26. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Управління ризиками суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр.* Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. С. 202-224. URL: <http://www.confcontact.com/2023-kolektyvna-monographiya/Stattya-Krypsky-Stasyuk.pdf>

References

1. Szromek, A. R., and Polok, G. (2022), "A Business Model for Spa Tourism Enterprises: Transformation in a Period of Sustainable Change and Humanitarian Crisis", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8, no. 2, pp. 72. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020072>
2. Li, L. (2022), "Fast fashion: business models and strategies for adapting to the COVID-19 crisis", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 27, no. 3, pp. 452–469. <https://doi.org/10.1108/jfmm-04-2022-0077>
3. Kvasnii, L., Moravska, O., Malyk, L., Shulzhyk, Y., Orlova, O., and Scherban, O. (2023), "Scenarios of the development of enterprises of the tourist industry of Ukraine in the conditions of the war and post-war periods", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 49, pp. 313–325. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3999>
4. Kacicka, G. (2023), "Adaptive risk management in food industry enterprises: integration of strategies and innovations in an environment of economic instability", *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert,"* vol. 1, no. 1, pp. 73–88. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2023-v1-i1-006>

5. Krupskyi, O., Stasiuk, Yu., and Huk, O. (2024), “Improving business efficiency in cosmetology institutions”, *Innovative economy*, vol. 3, pp. 92–102. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.12>

6. Zharova, A. V., Krupskyi, O. P., and Stasiuk, Yu. M. (2025), “Inclusive branding as the basis for Fenty Beauty's strategic positioning in the global beauty industry”, *Economics: Time Realities*, vol. 3, no. 79, pp. 5–17, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/5.pdf> (Accessed 20 June 2025).

7. Chernobrovkina, S., and Voznenko, V. (2024), “Marketing communications in the promotion of the beauty salon”, *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic Sciences)*, vol. 5, pp. 38–42. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.38>

8. Kravchuk, Y., and Krupskyi, O. (2025), “The Impact of Emotionally Driven Service on Customer Loyalty in the Beauty Services Sector”. *Challenges and Issues of Modern Science*, vol. 4, no. 1, pp. 101-108. <https://doi.org/10.15421/cims.4.274>

9. Kuan, N.Y., Yang, F.C., and Fei, L.K. (2020), “An Application of Quantitative Strategic Planning Matrix for Small Business: A Case of a Beauty Salon”, *Global Business and Management Research: An International Journal*, vol. 12, no. 2, pp. 24-34, available at: <https://www.gbmrjournal.com/pdf/v12n2/V12N2-3.pdf> (Accessed 21 May 2025).

10. Vuong, H. P. (2014), “*Practical marketing plan for a hair beauty business: Case: Studio-K Hair Salon in Vietnam*” (Bachelor’s thesis, Lahti University of Applied Sciences, Degree Programme in International Business), Theseus, available at: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80951/vuong_phuong.pdf (Accessed 27 May 2025).

11. Jefferson, S. (2024), “*Effective Strategies to Sustain Small African American Beauty Salon Business Beyond 5 Year*), Doctoral dissertation, Walden University, available at:

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=16869&context=dissertations> (Accessed 12 May 2025).

12. Sekhosana, D. Q., and Naidoo, S. (2024), “Exploring performance measurements: The case of Soweto Beauty Salons”, *17th International Business Conference*, available at: <https://internationalbusinessconference.com/wp-content/uploads/2024/10/CP178-Sekhosana-Naidoo-Exploring-Performance-Measurements-final-corrected.pdf> (Accessed 12 May 2025).

13. Golmohammadi, E. (2024), “Identifying Strategic Capabilities in the Formation of Transient Competitive Advantage in Beauty Salons”, *Commercial Strategies*, vol. 20, no. 22, pp. 167-188. <https://doi.org/10.22070/cs.2025.19629.1400>

14. Park, Y. W., and Hong, P. (2024), “Beauty Reimagined: Navigating the Cosmetic Industry’s Digital Transformation”, In: *Cosmetics Marketing Strategy in the Era of the Digital Ecosystem* (pp. 47-74), Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-3674-4_3

15. Ivașcenco, I. (2025), “Business antifragility strategies in the cosmetics industry: Modeling decision-making under uncertainty”, In *Proceedings of the International Scientific Conference “Development Through Research and Innovation” (IDSC-2025), 6th Edition*, Chisinau, Republic of Moldova, pp. 173–179. <https://doi.org/10.53486/dri2025.21>

16. Reijers, C. (2016), “*Manage and implement organizational change in small firms: A case study in the beauty industry*”, Master’s thesis, University of Gävle, Faculty of Education and Business Studies, Department of Business and Economic Studies, available at: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-21919> (Accessed 12 May 2025).

17. Falck, S. (2023), “*Changes in organizational strategies in the beauty industry during Covid-19 pandemic*”, Master's thesis, Hanken School of Economics, available at: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/794d3906-a664-49c3-a258-36f949a36a25/content> (Accessed 12 May 2025).

18. Hetman, V. (2021), “*Human resource management in the international Beauty Industry*”, Doctoral dissertation, Kyiv National Economic University, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8904c23f-e64f-4b4f-acf4-ae1eb90378e5/content> (Accessed 12 May 2025).
19. G.Bar. *Official website* (2025), available at: <https://gbar.com.ua/> (Accessed 05 July 2025).
20. Backstage Beauty & Refresh. *Official website* (2025), available at: <https://backstage.ua/> (Accessed 05 July 2025).
21. Glossier. *Official website* (2025), available at: <https://www.glossier.com/> (Accessed 05 July 2025).
22. Sephora. *Official website* (2025), available at: <https://www.sephora.com/> (Accessed 05 July 2025).
23. Lush. *Official website* (2025), available at: <https://www.lush.com/> (Accessed 05 July 2025).
24. The Ordinary. *Official website* (2025), available at: <https://theordinary.com/> (Accessed 05 July 2025).
25. Fenty Beauty. *Official website* (2025), available at: <https://fentybeauty.com/> (Accessed 05 July 2025).
26. Krupskyi, O.P., and Stasiuk, Yu.M. (2023), “Risk Management of Business Entities in Modern Business Conditions”, In *Pidpryiemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii* [Entrepreneurship: Modern Challenges, Trends and Transformations], Vydavets Bila K. O., Dnipro, Ukraine, pp. 202–224, available at: <http://www.confcontact.com/2023-kolektyvna-monographiya/Stattya-Krypsky-Stasyuk.pdf> (Accessed 12 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.