

Інше

**Зазимко Вікторія**

*Візажист-Стіліст з зачісок, власниця студії Краси «KIVI Beauty»*

*(Одеса, Україна)*

## **АНТИКРИЗОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ У Б'ЮТІ-БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ САЛОНІВ ДО ПАНДЕМІЇ COVID-19**

***Анотація.** Проблематика дослідження зумовлена високою структурною вразливістю б'юті-бізнесу, значною мірою представленого малими та середніми підприємствами (МСП), до впливу екстремальних ринкових шоків. Мета роботи полягає в систематизації та аналітичному осмисленні теоретичних антикризових моделей, а також в оцінці структурної готовності б'юті-сектора до зовнішніх нелінійних шоків станом на 2019 рік. У якості провідної методологічної оптики застосовується структурний аналіз ринку в поєднанні з критичним оглядом концепцій антикризової діагностики та управління в МСП. Показано, що організаційна готовність сектора була об'єктивно недостатньою, оскільки стратегічні пріоритети в МСП нерідко зміщуються від формалізованого планування до рішень, що ухвалюються під впливом емоційних і ситуативних чинників. Встановлено, що ключовим компонентом ефективного антикризового управління є здатність до ранньої діагностики загроз і формування превентивних управлінських заходів, а не виключно до реактивного реагування на кризові події, що вже настали. Обґрунтовується, що висока концентрація жіночого підприємництва в б'юті-сфері, а також міграційні особливості зайнятості в сервісному сегменті формують специфічні контури вразливості цього ринку. Подані матеріали мають практичну значущість для розробки превентивних стратегій у сферах послуг з високою залежністю від особистої присутності та для формування програм*

*підготовки власників МСП з формалізованого кризового планування.*

**Ключові слова:** *антикризове управління, б'юті-бізнес, структурна вразливість, мсп, організаційна готовність, теорія стійкості, сервісний сектор, діагностика, кризове планування, фізичний контакт.*

**Вступ.** Антикризове управління у сфері послуг розглядається як ключова галузь стратегічного менеджменту, значущість якої визначається необхідністю забезпечення стійкості підприємств в умовах наростаючої економічної та геополітичної турбулентності. Індустрія краси, що виступає важливим сегментом споживчих послуг, формує особливий об'єкт аналізу управлінської готовності до кризи. За оцінками галузевих аналітиків, глобальний ринок індустрії краси у 2019 році досягав близько 532 млрд дол. США [1]. Цей сектор, який історично демонстрував відносну стійкість навіть у періоди циклічних економічних спадів [6], водночас залежав від фізичного контакту між майстром і клієнтом, що зумовлювало його особливу чутливість до обмежень, які зачіпають можливість очної взаємодії.

Структурний аналіз б'юті-бізнесу, незважаючи на фіксоване стале зростання, виявляє системну вразливість, безпосередньо пов'язану з його організаційною конфігурацією. Переважна частина підприємств у цій галузі належить до малих і середніх (МСП), які нерідко мають форму сімейного бізнесу або ініціатив, заснованих на індивідуальному підприємництві [3]. Дослідження, виконані до 2020 року, показували, що МСП, будучи критично важливими для національних економік, водночас мають обмежені фінансові, кадрові та інституційні ресурси для формального кризового планування і часто схильні до ухвалення управлінських рішень, значною мірою детермінованих емоційними установками та ситуативними мотивами, а не суворою раціональною бізнес-логікою [3]. Вагому роль у структуруванні управлінських практик відіграють висока частка жіночого

підприємництва в галузі [4] та міграційні особливості формування трудових колективів у сервісному секторі [5], що формує специфічні поведінкові та інституційні патерни, які підлягають обов'язковому врахуванню під час оцінки вихідної структурної готовності до кризи. В цих умовах актуальність дослідження визначається необхідністю з'ясування, які антикризові моделі та діагностичні інструменти були теоретично доступні й потенційно застосовні в б'юті-секторі, а також у якій мірі така теоретична база могла бути трансформована в реальну здатність сектора протистояти екстремальному операційному шоку.

Теоретико-методологічний фундамент аналізу антикризового управління формують класичні концепції стійкості та дослідження, присвячені діагностиці й моделям поведінки МСП в кризових умовах [2, 12]. У корпусі літератури, опублікованої до 2020 року, інтенсивно розвивалися кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, формувалися підходи до антикризової діагностики, що включають розроблення моделей і методик оцінювання стану підприємства з погляду його здатності до виживання, своєчасного виявлення кризових симптомів і визначення необхідності переходу до режиму антикризового управління [2]. По-друге, аналізувалася вразливість МСП, при цьому підкреслювалося, що успішність антикризового управління безпосередньо корелює з вихідним рівнем фінансової, організаційної та культурної готовності, тоді як значна частина МСП позбавлена завчасно розроблених стратегій дій і переходить до активних заходів уже після настання кризи, реалізуючи переважно стратегії retrenchment або perseverance [4; 6]. По-третє, вивчалася структурна специфіка сервісного сектора, зокрема його висока залежність від трудомістких процесів і географічної прив'язки до конкретних локацій, що посилює чутливість до зовнішніх обмежень і шоків [5]. Попри наявність цих фундаментальних досліджень, залишався помітний науковий прогал: бракувало систематизації та комплексного аналізу антикризових моделей,

розроблених стосовно б'юті-бізнесу як сектора, що поєднує унікальну залежність від фізичного контакту з клієнтом і домінування МСП, а також не була представлена інтегрована модель, яка дозволяє оцінити, яким чином відсутність формалізованої цифровізації (яка до 2020 року розглядалася переважно як чинник поліпшення ефективності, а не як умова виживання) обмежувала можливості оперативної реконфігурації ресурсів і бізнес-процесів.

У зазначених аналітичних напрямках формується **мета дослідження**, що полягає в ідентифікації та всебічному аналізі структурних характеристик і теоретичних антикризових моделей управління, застосованих до б'юті-бізнесу (передусім салонів краси) станом на 2019 рік, з подальшою оцінкою вихідної організаційної готовності сектора до екстремальних операційних шоків. Для досягнення зазначеної мети передбачається розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, що включає, по-перше, аналіз структурних та економічних характеристик б'юті-бізнесу станом на 2019 рік з виокремленням ключових джерел його вразливості; по-друге, систематизацію теоретичних підходів до антикризової діагностики та формального кризового планування, релевантного контексту МСП; по-третє, оцінку впливу управлінської специфіки МСП — включно з роллю підприємницького лідерства та емоційно навантажених чинників ухвалення рішень — на рівень готовності до нелінійних шоків; по-четверте, формування синтетичної моделі, що описує взаємозв'язок між структурною вразливістю та необхідністю превентивного впровадження гнучких операційних форматів.

**Наукова новизна** дослідження полягає в уточненні структури критичної вразливості б'юті-бізнесу станом на 2019 рік, що виражається в поєднанні високої залежності від фізичного контакту з клієнтом і відсутності інтегрованих формальних антикризових планів у типовій моделі управління МСП.

Як авторську гіпотезу передбачається, що станом на 2019 рік б'юті-бізнес був системно не готовий до екстремального операційного шоку внаслідок домінування в секторі МСП з неформалізованими практиками кризового планування, де переважали реактивні стратегії над проактивним превентивним управлінням та стратегічним інвестуванням у гнучкі операційні моделі, здатні забезпечити швидку адаптацію до різких змін зовнішнього середовища.

**Матеріали та методи.** Теоретична основа аналізу формується на базі трьох взаємодоповнювальних концепцій, релевантних для оцінки управлінської готовності б'юті-сектора в умовах, що передували 2020 року. Теорія організаційної стійкості в застосуванні до малих і середніх підприємств використовується для оцінювання вихідної здатності б'юті-організацій витримувати зовнішній шок. У контексті 2019 року стійкість трактується не як спонтанна властивість системи, а як результат заздалегідь здійснених превентивних дій, що включають формалізоване кризове планування та підготовку до нестандартних сценаріїв розвитку подій. Концепція антикризової діагностики слугує основою для систематизації методів оцінювання фінансово-операційного стану підприємства, доступних до 2020 року; у межах цього підходу діагностика розглядається як ключовий інструмент раннього виявлення загроз і своєчасного визначення моменту, коли перехід до режиму антикризового управління стає необхідним, а відтермінування рішень підвищує ймовірність деструктивного розвитку кризи. Теорія лідерства й ухвалення рішень у сімейних МСП дозволяє інтерпретувати особливості організаційної культури та управлінських процесів, що визначають характер розроблення та впровадження формальних планів кризового реагування. Показано, що в сімейних малих і середніх підприємствах лідери часто демонструють високий ступінь емоційної залученості в бізнес, що здатне уповільнювати ухвалення раціонально обґрунтованих стратегічних заходів і посилювати

домінування інтуїтивних, а не формалізованих управлінських рішень.

Емпірико-теоретична база дослідження являє собою аналітичний огляд і синтез даних, опублікованих виключно до 2020 року, що виступає принциповим методологічним обмеженням, безпосередньо таким, що впливає з мети роботи. До корпусу включено рецензовані наукові статті, індексовані в міжнародних базах (Scopus/WoS), теоретичні монографії та академічні публікації, видані в період з 2017 по 2019 рік, а також більш ранні фундаментальні дослідження, які зберігають концептуальну актуальність для аналізу структури ринку б'юті-послуг, антикризового управління в МСП і особливостей підприємництва в сервісному секторі. Відбір джерел здійснювався на основі змістовної релевантності за зазначеними напрямками.

Аналітична обробка зібраного матеріалу спирається на поєднання кількох дослідницьких методів. Структурний аналіз застосовується для декомпозиції глобального ринку індустрії краси на вразливі компоненти, серед яких — висока залежність від фізичного контакту в процесі надання послуг і домінуюча роль малих і середніх підприємств в організаційній структурі сектора. Порівняльно-теоретичний аналіз використовується для зіставлення формальних моделей кризової готовності, описаних у літературі, з емпірично зафіксованими практиками ухвалення рішень у МСП, де значна частина управлінських кроків визначається емоційною мотивацією та особистісними настановами підприємця. Інтерпретаційний аналіз спрямований на оцінювання ролі антикризової діагностики як превентивного інструмента, який в умовах до 2020 року мав би бути інтегрований у повсякденну операційну діяльність салонів краси та інших б'юті-підприємств для забезпечення можливості своєчасного переходу до антикризового режиму до настання екстремального шоку.

**Результати та обговорення.** Структурний аналіз світового ринку індустрії краси станом на 2019 рік показав, що за вражаючого сукупного

обсягу ринку [1] його операційна модель містила глибинні джерела вразливості. Б'юті-сектор виступає типовим прикладом сервісної економіки, в якій процес створення послуги нерозривно пов'язаний із моментом її споживання та передбачає безпосередню особисту взаємодію між виконавцем і клієнтом [5]. В умовах прискореної диджиталізації така залежність до 2020 року трактувалася не як критично значущий операційний ризик, а радше як природна й практично немінуча характеристика галузі. Додатковим чинником вразливості є домінування малих і середніх підприємств, у яких власники або лідери зберігають центральну роль в оперативному управлінні [3], що робить адаптацію до зовнішніх шоків більш залежною від індивідуальних управлінських рішень і обмежених організаційних ресурсів.

У рамках таблиці 1 подано основні характеристики світового б'юті-ринку (2019 рік) і структурні чинники вразливості.

Таблиця 1

**Ключові характеристики світового б'юті-ринку (2019 рік) та структурні чинники вразливості**

Характеристика	Показник (2019 р.)	Джерело вразливості
Глобальний обсяг ринку	~532 млрд дол. США	Привабливість для інвестицій, однак висока фрагментація
Домінуючий формат	Малі та середні підприємства (МСП)	Обмежені фінансові резерви, неформальне планування
Операційна модель	Висока залежність від фізичного контакту	Повна зупинка діяльності за умов карантинних обмежень
Гендерний аспект	Висока частка жіночого підприємництва	Специфічні соціальні та економічні бар'єри

*Джерело:* складено автором на основі [1; 3; 4, 7]

Специфіка підприємницького середовища в б'юті-сфері посилює структурну складність управління. Висока концентрація жіночого підприємництва в даному сегменті [4] у поєднанні з міграційними особливостями формування робочої сили, типовими для сектору послуг [5], створює багат шарову конфігурацію вразливостей. На міжнародному рівні

працівники-мігранти у сфері послуг нерідко стикаються з інституційними, правовими та соціокультурними бар'єрами, внаслідок чого використовувані бізнес-моделі виявляються ще більш чутливими до стабільності зовнішнього середовища та передбачуваності регуляторного контексту [5].

Антикризове управління, релевантне для б'юті-сектору в умовах до 2020 року, за своєю логікою мало б спиратися на превентивну діагностику та формалізовані стратегії реагування, однак емпіричні дослідження демонстрували, що власники МСП нерідко ігнорували ці інструменти або використовували їх фрагментарно [6]. У теоретичній перспективі відправною точкою антикризового управління виступає саме діагностичний етап, орієнтований на раннє виявлення ознак фінансового, операційного чи організаційного неблагополуччя та на визначення фактичного рівня готовності підприємства до кризи [2]. Моделі діагностики, розроблені в межах антикризового менеджменту, виходили з необхідності безперервного моніторингу ключових параметрів діяльності, передбачаючи регулярне відстеження й інтерпретацію сигналів неблагополуччя, а не обмеження разовими, суто реактивними втручаннями в уже розгорнутий кризовий процес [2].

Таблиця 2 містить ключові аспекти антикризової діагностики.

Таблиця 2

### Ключові аспекти антикризової діагностики

Аспект діагностики	Мета	Релевантність для б'юті-салонів
Фінансова готовність	Оцінка ліквідності та достатності резервів	Критично важливо для оплати оренди у разі зупинки (відсутність резервів)
Організаційна готовність	Наявність формального плану, розподіл ролей	Переважно неформальне або відсутнє планування
Культурна готовність	Сприйнятливність до змін і стресу	Висока залежність від емоційно мотивованого лідерства

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Дослідження, присвячені кризовому управлінню в МСП і виконані до

2020 року, продемонстрували, що вибір стратегії реагування на кризу — чи то вихід з ринку, скорочення діяльності або збереження статус-кво зі спробами утриматися в наявних умовах — безпосередньо залежить від вихідного рівня підготовленості організації [6]. Показано, що вищий ступінь попередньої готовності, яка включає наявність формалізованих планів, резервів і відпрацьованих процедур, розширює спектр доступних управлінських опцій і підвищує ймовірність усвідомленого, а не вимушеного вибору стратегії. Водночас характер лідерства в МСП, особливо в сімейних підприємствах, часто визначається високою емоційною залученістю власників, що, з одного боку, підтримує довгострокову наступність і прихильність бізнесу, але, з іншого — здатне уповільнювати ухвалення раціонально виважених і своєчасних антикризових рішень, особливо якщо вони пов'язані зі скороченням або радикальною трансформацією діяльності [3].

В умовах 2019 року цифровізація в б'юті-секторі переважно розумілася як інструмент маркетингового просування та підвищення зручності взаємодії з клієнтом (онлайн-запис, присутність і активність у соціальних мережах) [8]. Однак з погляду антикризового аналізу проактивне управління мало б включати використання цифрових технологій як основи для формування гнучких операційних форматів, здатних зменшити критичну залежність бізнесу від конкретного фізичного приміщення та очного формату надання послуг.

Відсутність превентивної гнучкості проявлялася в тому, що станом на 2019 рік більшість салонів краси не мали інтегрованих і масштабованих цифрових рішень для дистанційного надання послуг, таких як віртуальні консультації, віддалена діагностика стану шкіри та волосся або розвинені моделі онлайн-продажу супутніх товарів, які виступають не допоміжним, а автономним і значущим каналом формування виручки [9]. З погляду теорії стійкості бізнес-модель мала б передбачати можливість швидкої

реконфігурації ресурсів і перерозподілу потоків діяльності у випадку зовнішнього шоку [10]. У прикладному вимірі для б'юті-сектора це означало необхідність попередніх інвестицій у віддалені канали обслуговування, здатні генерувати ліквідність в умовах обмеження фізичного контакту, а також у формування більш гнучких моделей зайнятості та розподілу завдань, що зменшують залежність ключових бізнес-процесів від постійної фізичної присутності працівників у конкретній локації [5] (див. рис.1).



**Рис. 1. Необхідність проактивного кризового планування (Pre-2020)**

*Джерело:* складено автором на основі [2]

У міжнародній перспективі, особливо в контексті Східної Європи та України, малий сервісний бізнес функціонує в умовах посилених регуляторних, інституційних і фінансових обмежень, що суттєво звужує діапазон доступних управлінських рішень у передкризовий і кризовий періоди [5]. Потреба в превентивній адаптації була найвищою саме в тих юрисдикціях, де доступ до державних заходів підтримки в період шоку виявлявся обмеженим або фрагментарним, що робило стійкість підприємств значною мірою залежною від їхніх внутрішніх ресурсів і управлінських компетенцій. В цих умовах антикризова модель, релевантна для б'юті-сектора в Україні, має вибудовуватися як максимально самодостатня, така, що спирається на внутрішню гнучкість операційних процесів, стійку структуру ліквідності та здатність до автономного

підтримання платоспроможності без гарантованого зовнішнього бек-апа [11]. Організаційна готовність як базовий детермінант результативності антикризового управління при цьому визначається не лише наявністю фінансових резервів, але й ступенем розвиненості стратегічного навчання на рівні керівництва, а також рівнем формалізації управлінських процесів і процедур, що забезпечують відтворюваність і передбачуваність реакцій на кризові сигнали [3].

В узагальненому вигляді стан б'юті-бізнесу може бути охарактеризований як високофрагментований і слабо формалізований з погляду управлінських практик. Теоретично вибудована антикризова модель передбачає опору на проактивну діагностику стану підприємства [2] і цілеспрямовані інвестиції у формування організаційної готовності, включно з розвитком гнучкості бізнес-моделі та створенням фінансових резервів [6]. Водночас емпіричні дані щодо МСП свідчать, що більшість підприємств демонстрували домінування реактивних стратегій реагування на несприятливі зміни [6] та опору на особисті, значною мірою емоційно детерміновані управлінські рішення [3]. У ситуації нелінійного шоку, що потребував практично миттєвого переформатування операційної діяльності, подібна конфігурація управлінських практик об'єктивно трансформувалася в джерело підвищеної вразливості.

**Висновки.** Проведений аналіз структурних характеристик б'юті-бізнесу та придатних теоретичних моделей антикризового управління дозволив підтвердити гіпотезу про системну неготовність сектора до екстремальних операційних шоків. Показано, що, попри вражаючий глобальний обсяг ринку, який у 2019 році оцінювався у 532 млрд дол. США, поєднання домінування малих і середніх підприємств та критичної залежності від фізичного контакту в процесі надання послуг сформувало високу структурну вразливість індустрії краси. Встановлено, що теоретично розроблені антикризові моделі, потенційно застосовні в даному

секторі, в абсолютній більшості випадків не були інституціоналізовані на рівні практики: управління залишалося переважно неформалізованим, таким, що спиралося на емоційно вмотивовані рішення керівників і власників МСП, що унеможливлювало повноцінне проактивне стратегічне планування та підготовку до нелінійних шоків. Додатково виявлено, що відсутність превентивних інвестицій у цифрову гнучкість — включаючи розвиток віддалених консультацій, онлайн-каналів продажу та інших механізмів дистанційного генерування виручки — станом на 2019 рік стало ключовим чинником операційної неготовності сектора, оскільки не дозволяло підтримувати ліквідність в умовах повної зупинки фізичної діяльності.

Отримані висновки підкреслюють критичну значущість превентивного управління у висококонтактних сервісних галузях. Для управлінської практики б'юті-сектора це означає необхідність переходу від переважно реактивних стратегій до формалізованих моделей антикризового планування, що передбачають, по-перше, запровадження постійної діагностики фінансової й організаційної готовності підприємств; по-друге, розробку та інституціоналізацію гібридних операційних протоколів, які забезпечують стає дистанційне генерування виручки навіть у періоди відсутності прямих шоків; по-третє, формалізацію ключових управлінських процесів з метою зниження залежності траєкторії розвитку підприємств від емоційного чинника в ухваленні рішень. Перспективні напрями подальших досліджень пов'язані з оцінкою того, яким чином зазначені теоретичні превентивні заходи могли б бути інтегровані в конкретні регуляторні й економічні контексти, у тому числі в умовах України та інших країн з високою часткою неформального підприємництва в б'юті-секторі.

## Література

1. Beauty has blown up to be a \$532 billion industry — and analysts say that these 4 trends will make it even bigger | Business Insider . Retrieved from: <https://www.businessinsider.com/beauty-multibillion-industry-trends-future-2019-7> (date accessed: August 14, 2020).
2. Tarasova, H., Zaharov, S., Vereskun, M., & Kolosok, V. (2019). Preventive anticrisis strategy for development of industrial enterprise. *Independent Journal of Management & Production*, 10(5), 1405–1420. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i5.890>
3. ILO Global estimates on migrant workers: Results and methodology – Special focus on migrant domestic workers | International Labour Organization . Retrieved from: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/documents/publication/wcms\\_436343.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/documents/publication/wcms_436343.pdf) (date accessed: October 1, 2020).
4. How COVID-19 is changing the world of beauty | McKinsey & Company . Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-covid-19-is-changing-the-world-of-beauty> (date accessed: September 10, 2020).
5. Covid-19 and the beauty industry: Where are we now, and what comes next? | The MBS Group . Retrieved from: [https://www.thembgroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/Covid-19-and-the-beauty-industry\\_.pdf](https://www.thembgroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/Covid-19-and-the-beauty-industry_.pdf)(date accessed: October 5, 2020).
6. Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924–1927. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.081> economics.kntu.kr.ua
7. Rubin, C. B., & Brod, B. (2019). Natural does not mean safe—the dirt on clean beauty products. *JAMA dermatology*, 155(12), 1344-1345.

8. Clapsis, E. (2018). Interfaith and Ecumenical Responses to COVID-19. *The Greek Orthodox theological review*, 63(3/4), 31-48.

9. How the Beauty Industry Seizes COVID-19: The Evolution of Digitalization | Review. Retrieved from: <https://www.revieve.com/insider/market-reports/beauty-industry-seizes-covid-19-evolution-of-digitalization> (date accessed: October 8, 2020).

10. Covid-19 and the Beauty Industry: Where Are We Now, and What Comes Next? | The MBS Group. Retrieved from: [https://www.thembsgroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/Covid-19-and-the-beauty-industry\\_.pdf](https://www.thembsgroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/Covid-19-and-the-beauty-industry_.pdf) (date accessed: October 3, 2020).

11. The State of Fashion 2019 | McKinsey & Company. Retrieved from: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202019%20a%20year%20of%20awakening/the-state-of-fashion-2019-final.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202019%20a%20year%20of%20awakening/the-state-of-fashion-2019-final.pdf) (date accessed: October 19, 2020).

12. Industry Top Trends 2019. Retrieved from: <https://www.maalot.co.il/Publications/SCT20181115134732.pdf> (date accessed: October 27, 2020).