

*Балюра Д. О., магістр, Бондаренко С. М., доц.*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ КРАСИ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Анотація.** У статті досліджено особливості адаптації підприємств індустрії краси до зовнішнього середовища в умовах воєнного стану. Визначено теоретичні аспекти зовнішнього середовища та виділено ключові фактори, які впливають на діяльність підприємств цієї сфери. Проведений детальний аналіз зовнішнього середовища підприємств індустрії краси та визначено вплив воєнного стану на їх діяльність.

**Ключові слова:** зовнішнє середовище, індустрія краси, SWOT-аналіз, стратегія, послуги, фінансові показники.

*Balyura D. O., Bondarenko S. M.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **ADAPTATION OF BEAUTY INDUSTRY ENTERPRISES TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL**

**Abstract.** The article examines the peculiarities of the adaptation of beauty industry enterprises to the external environment under martial law. The theoretical aspects of the external environment are determined and the key factors that influence the activities of enterprises in this sphere are highlighted. Detailed analysis of the external environment of beauty industry enterprises is carried out and the impact of martial law on their activities is determined.

**Keywords:** external environment, beauty industry, SWOT analysis, strategy, services, financial indicators

**Вступ.** У сучасному світі індустрія краси та догляду за собою займає важливе місце у повсякденному житті людей. Салони краси, перукарні, SPA-центри пропонують широкий спектр послуг для покращення зовнішнього вигляду та самопочуття клієнтів. З початком повномасштабного вторгнення безліч компаній індустрії краси зіштовхнулись з новими реаліями роботи, які безпосередньо вплинули на їх діяльність та фінансові показники. Зовнішнє середовище компаній здійснює значний вплив на їх діяльність передусім через економічні фактори. Таким чином, адаптація підприємств індустрії краси до зовнішнього середовища є актуальною темою для дослідження та викликає інтерес як для підприємств та організацій, так і для державних органів.

Дослідження питання адаптації підприємства до зовнішнього середовища були здійснені такими науковцями як: С.Г. Дзюба, І.Ю. Гайдай [4], Л.А. Євчук [5], Г.В. Строкович, Д.А. Жукова [12], Г.В. Даценко [3], М.В. Ковбатюк, Н.Г. Беник [7], Ю.В. Ковтуненко, А.Г. Олексійчук, Т.М. Васалатій [8], О. Більовська, Р. Майстро [1], О.О. Казак, М.О. Сулима [6] та багато інших. Проте питання адаптації підприємств до зовнішнього середовища в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження та розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті було дослідження функціонування підприємств індустрії краси в умовах воєнного стану та розробка підходів до удосконалення адаптації підприємства до зовнішнього середовища в умовах воєнного стану та післявоєнної розбудови країни.

**Результати досліджень.** Зовнішнє середовище організації включає чинники, які знаходяться за межами організації та можуть на неї впливати ззовні. Дане середовище є

надто мінливим, що викликано зміною смаків та переваг споживачів, запровадженням нових законів, сучасних цифрових технологій, процесів виробництва тощо. На думку переважної кількості науковців, зокрема [3, 7] зовнішнє середовище організації складається із зовнішнього середовища прямого впливу та зовнішнього середовища непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації. До таких факторів належать споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові організації, джерела трудових ресурсів. Середовище непрямого впливу складається з чинників, які безпосередньо не впливають на діяльність організації, проте вони здійснюють свій вплив опосередковано і підприємство повинно враховувати цей вплив при прийнятті управлінських рішень. До таких факторів відносять технології, стан економіки, відносини з місцевим населенням, соціально-культурні та політичні фактори.

На сьогоднішній день існує безліч методів, що дозволяють провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. За результатами такого аналізу формулюються рекомендації щодо вдосконалення взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Одним із найбільш популярних методів дослідження середовища організації є SWOT-аналіз, який використовують для отримання оцінки реального стану, слабких та сильних сторін організації, а також систематизації інформації стосовно ситуації на ринку, виявлення можливостей та загроз. Питанням SWOT-аналізу присвячено праці [2, 9].

SWOT-аналіз здійснюється у три етапи. Перший етап SWOT-аналізу включає аналіз внутрішнього середовища організації, в рамках якого виявляються сильні та слабкі сторони. Другий передбачає аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати можливості та загрози розвитку організації. Третій етап полягає у зіставленні всіх виявлених факторів з метою визначення здатності організації реалізувати наявні можливості та мінімізувати потенційний негативний вплив зовнішніх загроз.

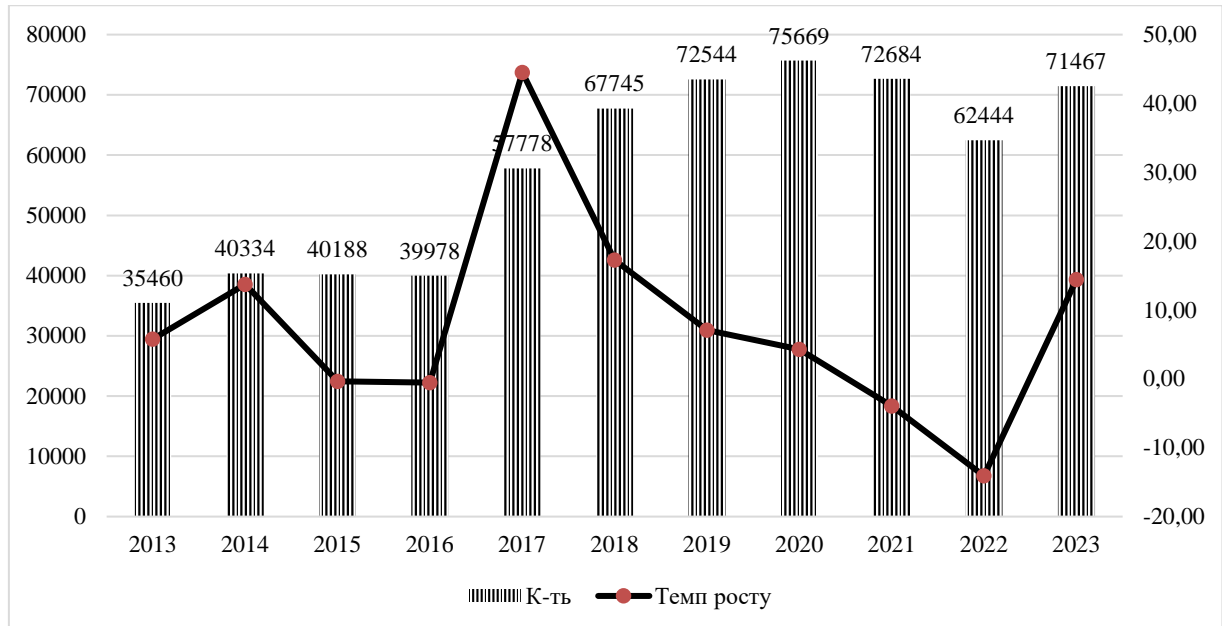
До найістотніших переваг використання SWOT-аналізу на підприємстві індустрії краси слід віднести його простоту у використанні та універсальність. Він систематизує усі можливі ситуації, які наявні на сьогоднішній день, або можуть відбутися у майбутньому. SWOT-аналіз дає змогу моніторити стан зовнішнього середовища та вести спостереження за конкурентами. Аналіз внутрішнього середовища організації дозволяє виявляти та використовувати потенційні можливості підприємства швидше за конкурентів, вчасно виявити ризики та уникати небезпек. Це сприяє вибору оптимального шляху розвитку підприємства індустрії краси та ухваленню оптимальних управлінських рішень.

При проведенні SWOT-аналізу важливо мати повну та достовірну інформацію про можливості підприємства та реальний стан ринку, на якому функціонує підприємство. Важливою також є кваліфікація працівників, які здійснюють цей аналіз та знання ситуації на ринку. Як вказується у джерелі [2] до недоліків SWOT-аналізу слід віднести те, що, хоча на вигляд він є простим та доступним, саме ця простота може привести до поспішних та безглузких висновків, недоказаних та двояких понять.

Визначивши теорію зовнішнього середовища, пропонується проаналізувати вплив воєнного стану на кількість компаній індустрії краси (рис. 1) та їхній обсяг реалізованих послуг (рис. 2).

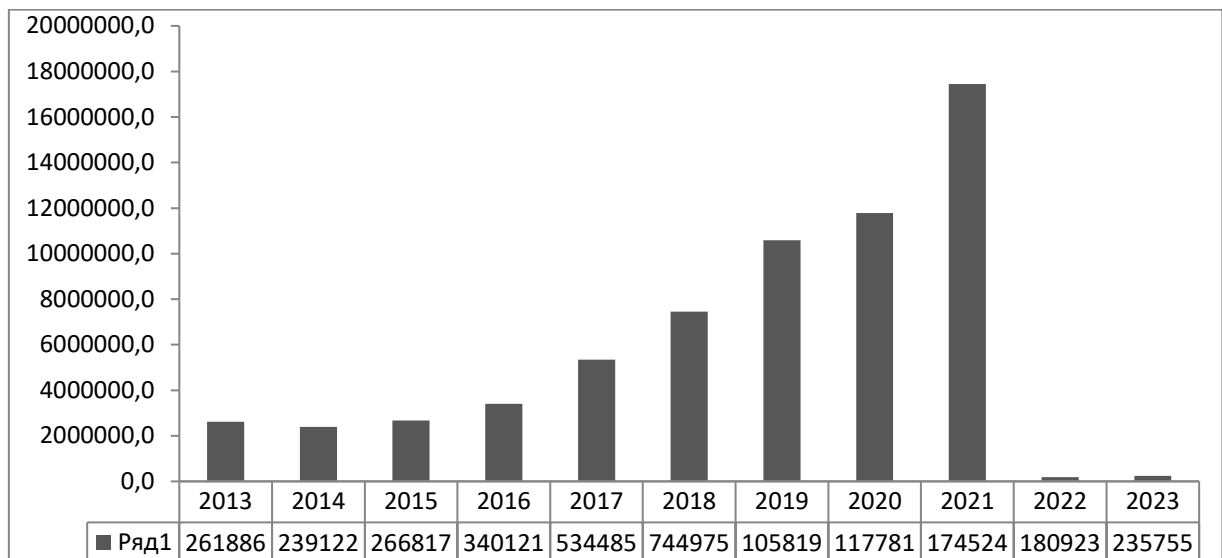
Аналізуючи динаміку кількості підприємств індустрії краси, бачимо, що в 2022 році їх кількість зменшилась на 14,09%, що було викликано війною в Україні та частковою окупацією територій. В 2023 році спостерігається поживавлення росту на

14,45%, адже салони краси перенесли свій бізнес на більш безпечні території України та частково відновили свою діяльність.



Джерело: [10].

**Рис. 1. Динаміка кількості підприємств індустрії краси в Україні за 2013-2023 р.р.**



Джерело: [10].

**Рис. 2. Динаміка обсягу реалізованих послуг (товарів) підприємств індустрії краси в Україні за 2013–2023 р.р., тис. грн**

Як можна побачити з рис. 3, повномасштабне вторгнення призвело до падіння обсягу реалізованих послуг підприємств індустрії краси, адже компанії закривалась, а жителям України було не до відвідування підприємств індустрії краси.

Війна в Україні змінили підхід до ведення бізнесу, адже компанії були змушені швидко адаптуватись до змін та розробляти нові стратегії по залученню клієнтів. Слід визначити наступні зміни, які вплинули на діяльність компаній індустрії краси:

– зміна стратегічного планування на піврічний період, адже не можливо розробляти довготермінові плани, коли щодня компанії знаходяться під ракетною загрозою;

– закупівля генераторів та адаптація до відключень електроенергії;

– підлаштування під зростання цін на енергоресурси та розробка оновленої цінової політики;

– проблеми з набором штату працівників, адже українці масово мігрували, що призвело до дефіциту кадрів.

В цілому слід зазначити, що компанії індустрії краси перебудували свою діяльність під реалії військового стану та навчилися працювати навіть під час блекаутів. Слід вважати, що позитивними змінами стали дії українського уряду щодо підтримки компаній, які більш детально наведено на рис. 3.



Джерело: [1, 11].

Рис. 3. Основні інструменти урядової підтримки українського бізнесу

У період воєнного стану держава здійснює заходи, направлені на підтримку переробної промисловості та її інноваційний розвиток [11]. Так, підприємці можуть скористатися програмою «Доступні кредити 5–7–9» й отримати позику до 150 мільйонів гривень на 10 років. Щодо нестачі кваліфікованих кадрів – роботодавці мають можливість звернутися до Державної служби зайнятості та замовити навчання необхідного фахівця на основі використання системи ваучерів. Проводиться також грантова підтримка підприємств. Так підтримується бізнес у переробній промисловості і створюються нові робочі місця.

На сьогодні в Україні створено низку проектів та програм, які стимулюють підтримку бізнесу та створення комфортних умов для його зростання [6, 11]. Основні заходи підтримки включають податкові канікули, допомогу з логістикою, кредитування, просування продукції, державні замовлення, спрощення митних процедур, допомогу з переїздом та експортом.

Отже, зміни, викликані воєнним станом в Україні передбачають швидку адаптацію підприємств до умов зовнішнього середовища. Підприємства індустрії краси повинні проводити моніторинг зовнішнього середовища з використанням SWOT-аналізу та працювати на розвиток бізнесу через забезпечення фінансової стабільності, пошуку клієнтів за допомогою маркетингових засобів, що в підсумку дозволить компаніям навчитись працювати у мінливому середовищі та швидко адаптуватись до його змін.

### Список використаної літератури

1. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2023. № 2. С. 50–54. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a446ba22-d608-4a23-9133-69d895e83fe8/content>.
2. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf>.
3. Даценко Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. С. 198–202.
4. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 144–156.
5. Євчук Л. А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2009. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6>.
6. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 140–150. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/190/154>.
7. Ковбатук М. В., Беник Н. Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2016. № 2. С. 101–108.
8. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 56–58. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5040&i=10>.
9. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.
10. Офіційний сайт державної служби статистики України. 2024. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm).
11. Офіційний сайт Української асоціації легкої промисловості (Укрлегпром). URL: <https://ukrlegprom.org/ua/>
12. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327–333.