

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.16
DOI: 10.5281/zenodo.17196229
UDC: 658.012.2:658.5:615.065
JEL: J24, M12, O15, O33

АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ГНУЧКОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ КРАСИ

ADAPTIVE STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR BUILDING MANAGERIAL FLEXIBILITY IN SMALL BEAUTY INDUSTRY ENTERPRISES

Yuliia M. Stasiuk
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6644-8658
Email: stas.yul@gmail.com

Oleksandr P. Krupskiy, PhD in Psychology, Associate Professor
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1086-9274
Email: krupskyy71@gmail.com

Received 05.08.2025

Стасюк Ю.М., Крупський О.П. Адаптивне стратегічне планування як інструмент формування управлінської гнучкості малих підприємств індустрії краси. Науково-методична стаття.

У статті проаналізовано особливості адаптивного стратегічного планування як інструменту формування управлінської гнучкості малих підприємств індустрії краси. Зосереджено увагу на відмінностях між імпровізаційною, гібридною та інституціоналізованою моделями управління, а також на ролі цифрової інфраструктури, стратегічної публічності та маркетингової гнучкості. Проведено багатокейсове дослідження двох українських б'юті-брендів із використанням структурованого контент-аналізу, що дозволило побудувати інтегровану модель еволюції управлінської гнучкості. Отримані результати демонструють поступове накопичення управлінської спроможності через впровадження CRM, AI-алгоритмів персоналізації та інклюзивного брендингу. Запропоновано практичні рекомендації для власників і менеджерів малих сервісних компаній щодо переходу від ситуативного до системного стратегічного управління, що підвищує їхню стійкість і конкурентоздатність.

Ключові слова: адаптивне стратегічне планування, управлінська гнучкість, цифрова інфраструктура, б'юті; сфера послуг, інклюзивний брендинг

Stasiuk Yu.M., Krupskiy O.P. Adaptive Strategic Planning as a Tool for Building Managerial Flexibility in Small Beauty Industry Enterprises. Scientific and methodical article.

The article analyzes the features of adaptive strategic planning as a tool for building managerial flexibility in small enterprises of the beauty industry. It focuses on the differences between improvisational, hybrid and institutionalized management models, as well as on the role of digital infrastructure, strategic publicity and marketing flexibility. A multiple case study of two Ukrainian beauty brands using structured content analysis was conducted, which allowed the development of an integrated model of the evolution of managerial flexibility. The findings demonstrate the gradual accumulation of managerial capacity through the implementation of CRM, AI personalization algorithms and inclusive branding. Practical recommendations are proposed for owners and managers of small service companies to facilitate the transition from situational to systemic strategic management, thereby enhancing their resilience and competitiveness.

Keywords: adaptive strategic planning, managerial flexibility, digital infrastructure, beauty industry, service sector, inclusive branding

У сучасному світі малі підприємства у сфері краси функціонують в умовах надзвичайно динамічного середовища, що поєднує інтенсивну конкуренцію, сезонність попиту та високу чутливість до змін у поведінці споживачів. Такі умови потребують постійного оновлення управлінських підходів, орієнтованих на гнучкість, швидкість реагування та стратегічну співмірність рішень. Відповідно, концепт адаптивного планування набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє підприємствам не лише реагувати на зовнішні загрози, а й формувати внутрішню здатність до проактивних змін.

На відміну від великих та міжнародних корпорацій, що мають розгалужені організаційні структури, доступ до інвестиційних ресурсів та професійних аналітичних команд, малі підприємства індустрії краси функціонують у режимі обмеженої інституційної зрілості та фінансових можливостей. Для них адаптивність набуває іншої конфігурації – вона ґрунтується на персоніфікованому сервісі, коротких циклах прийняття рішень та тісній залежності від локального ринку. Якщо у великих компаніях стратегічна гнучкість реалізується через сценарне планування, багаторівневий моніторинг середовища та впровадження CRM-рішень, то у малому бізнесі вона найчастіше проявляється у формі інтуїтивного або гібридного управління, де поєднуються ситуативні реакції та окремі елементи формалізованого

планування. Малі підприємства більш вразливі до ринкової турбулентності через обмежені фінансові, кадрові та цифрові ресурси, а також через залежність від особистої залученості власника у щоденну операційну діяльність. І тоді адаптивне стратегічне управління може виступати не лише інструментом реагування, а й механізмом підвищення життєздатності, що дозволить малим компаніям поступово переходити від імпровізаційних практик до інституційно закріплених моделей розвитку.

Найвні дослідження підтверджують, що використання адаптивних стратегій у малому бізнесі позитивно впливає на здатність до інновацій [3, 4, 6], підвищення економічної безпеки [1, 27], стає зростання підприємства [22] та розвиток організаційного навчання [21]. Водночас застосування методів планування на основі цілей (МВО) сприяє узгодженню особистих і організаційних орієнтирів, що критично важливо для сервісних компаній із високим рівнем персоналізації [8]. Для мікропідприємств доцільним вважається поєднання стратегічного бачення з базовими техніками ресурсного аналізу, зокрема SWOT-моделюванням та впровадженням цифрових систем обліку [24]. Такі підходи забезпечують ширший управлінський горизонт та мінімізують ризики в умовах непередбачуваності.

У б'юті-індустрії адаптивне стратегічне планування виступає не лише інструментом антикризового реагування, а й засобом довгострокової стабілізації та зростання. Це передбачає систематизацію управлінських практик, впровадження сценарного мислення, регулярне оновлення стратегій та активну інтеграцію цифрових інструментів. Гнучкість у сервісному секторі можлива не тільки через оперативні рішення, а й через побудову комплексної адаптивної моделі управління [4]. Саме тому постає потреба в концептуалізації підходів, які можуть бути відтворені малими підприємствами в галузі краси.

Метою статті є обґрунтування стратегічної моделі адаптивного планування для малих підприємств індустрії краси, спираючись на емпіричні дані контент-аналізу та розробити індикативну типологію управлінської гнучкості як інструменту підвищення організаційної життєздатності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Сучасна наукова література розглядає адаптивність малого бізнесу у площині «динамічних здібностей» (dynamic capabilities) підприємства, що інтерпретуються як здатність підприємства інтегрувати, переорієнтовувати й трансформувати ресурси під впливом ринкових сигналів [5, 31, 32]. Такий підхід дозволяє пояснити, чому навіть невеликі сервісні компанії здатні поступово накопичувати стратегічну компетентність завдяки гнучким процесам і цифровим інструментам. У цьому контексті CRM, алгоритми персоналізації й інклюзивний брендинг виступають не лише засобами автоматизації, а й носіями нових компетенцій, що узгоджується з концепцією «мікроздібностей» як передумови формування зрілих управлінських практик [7]. Поєднання цих факторів створює підґрунтя для переходу від ситуативного до системного стратегічного управління. Не менш вагомим є застосування ресурсно орієнтованого підходу (resource-based view (RBV)), який розглядає ресурси як ключові чинники довготривалої конкурентної переваги [33, 34]. У сфері краси цифрова інфраструктура, AI-алгоритми персоналізації та внутрішнє мережеве навчання персоналу можуть трактуватися як нематеріальні активи, що забезпечують унікальність сервісу й підвищують бар'єри входу для конкурентів. У малих підприємствах б'юті-сфери ці ресурси трансформуються у компетенції завдяки повторюваним практикам, створюючи ефект кумулятивного навчання [28]. Саме тому RBV допомагає пояснити, чому навіть часткове впровадження цифрових інструментів здатне суттєво підвищити управлінську гнучкість і сприяти стійкості бізнесу.

Особливу релевантність для сервісного сектору має «сервісно-домінантна логіка» (service-dominant logic (SDL)), яка наголошує, що цінність створюється у процесі взаємодії між постачальником і клієнтом, а не передається односторонньо [35]. У б'юті-бізнесі персоналізоване обслуговування, емоційний сервіс і прозорі комунікації формують не лише клієнтську лояльність, а й динамічний ресурс гнучкості бізнес-моделі [11]. Застосування SDL підкреслює, що цифрові інструменти, впроваджені у взаємодію з клієнтом, створюють спільно з ним нову цінність, а отже – підвищують адаптивний потенціал організації. Це відкриває можливість систематизувати й вимірювати внесок сервісних інновацій у стратегічну стійкість малого бізнесу.

Окремий напрямок становить «підхід зацікавлених сторін» (stakeholder approach) у поєднанні з принципами ESG/CSR, який дозволяє розглядати інклюзивність і стратегічну публічність як складові ширшої відповідальності малого бізнесу перед зацікавленими сторонами [36, 37]. Такий підхід підкреслює, що малий сервісний бізнес формує не лише ринкову пропозицію, а й соціальну екосистему, у межах якої клієнти, працівники, постачальники та місцеві громади стають партнерами у створенні цінності. У цьому контексті публічність стратегічних намірів, прозорість ESG-звітності та відкриті стандарти сервісу виступають інструментами стабілізації й довгострокового нарощування репутаційного капіталу, що узгоджується з дослідженнями про роль соціальної відповідальності у стійкості малих підприємств [23]. У сучасних дослідженнях інклюзивний брендинг дедалі частіше трактується як стратегічний ресурс, що не лише розширює клієнтську базу й підвищує організаційну гнучкість, а й створює ефект багатоканальної комунікації з різними сегментами споживачів [29]. Залучення різноманітних груп, відображене у відкритій корпоративній культурі, сприяє формуванню мережевих ефектів та зміцненню соціальної ліцензії на діяльність. Для малого б'юті-бізнесу це означає можливість перетворити прозорість і участь стейкхолдерів на додатковий механізм адаптації до ринкової турбулентності, водночас інтегруючи соціальні та етичні компоненти у бізнес-модель. Таке поєднання

stakeholder-підходу, ESG/CSR-принципів та інклюзивного брендингу формує концептуальний міст між управлінською гнучкістю й соціальною стійкістю, розширюючи горизонти стратегічного планування для малих підприємств сервісного сектору.

Насамкінець, інтеграція dynamic capabilities, RBV, SDL і stakeholder/ESG-підходу формує цілісну аналітичну рамку, яка поєднує процеси, ресурси, взаємодію та соціальну відповідальність у єдину систему адаптивного стратегічного планування. Це дозволяє не лише розширити інтерпретацію управлінської гнучкості, а й створити методичне підґрунтя для подальших досліджень, освітніх програм і розробки практичних рекомендацій для власників та менеджерів сервісних компаній, що прагнуть вийти за межі інтуїтивного управління [23]. Завдяки такому підходу «Огляд літератури» перетворюється на концептуальний міст між різними школами менеджменту, забезпечуючи більш глибоке теоретичне підґрунтя для вашої моделі. На основі узагальнення наведених у розділі теоретичних підходів сформовано інтегративну схему (рис. 1), яка демонструє зв'язок між ключовими концепціями та аналітичними доменами дослідження.



Рисунок 1. Інтегративна концептуальна схема зв'язку між теоретичними підходами та доменами адаптивного стратегічного планування
Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 5, 22, 23, 28, 33, 34-36]

Наведена інтегративна концептуальна схема (рис. 1) демонструє взаємозв'язок між ключовими теоретичними підходами (динамічні здібності, ресурсно-орієнтований підхід, сервісно-домінантна логіка та підхід зацікавлених сторін у поєднанні з ESG/CSR) та чотирма доменами адаптивності, що використані у дослідженні. Вона показує, що ці рамки утворюють аналітичний фундамент, який дозволяє не лише описати процеси й ресурси, а й інтегрувати соціальну відповідальність та клієнтоорієнтованість у модель адаптивного стратегічного планування. Далі схема вказує на типологію управлінської гнучкості (імпровізаційна, гібридна та інституціоналізована моделі), яка слугує перехідним рівнем до інтегрованої моделі еволюції гнучкості. Такий підхід забезпечує системність аналізу та створює методичний міст між оглядом літератури та емпіричною частиною дослідження.

Адаптивне стратегічне планування вважається ключовою передумовою стійкості малого бізнесу в динамічному середовищі [12]. У б'юті-сфері, що відзначається високою чутливістю до змін очікувань споживачів, сезонності та технологічних інновацій, адаптивність передбачає не лише реакцію на зовнішні виклики, а й вміння формувати проактивну стратегічну поведінку [4]. Дослідження підтверджують, що ефективне планування включає постійний моніторинг трендів, переосмислення бізнес-моделей та розробку сценарних підходів [10, 20]. У малих підприємствах галузі краси адаптивність часто реалізується через гнучкість у наданні послуг, персоналізацію пропозицій і швидку реакцію на цифрові зміни [16, 17], що узгоджується з результатами дослідження впливу емоційного сервісу на лояльність клієнтів у сфері б'юті-послуг [14].

Ключовими елементами адаптивного підходу є аналітична обізнаність, гнучка організаційна структура та інтеграція цифрових рішень [25, 29]. Інструменти SWOT-аналізу та Business Model Canvas слугують основою для оперативного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє малим підприємствам коригувати стратегії в умовах нестабільності [11, 30]. Використання таких методів забезпечує не лише

тактичну, а й стратегічну адаптацію, тобто здатність підприємства оновлювати цілі, змінювати канали реалізації, запускати нові продукти або коригувати ціноутворення [13].

Інновації, цифрова трансформація та клієнтоорієнтованість виступають визначальними чинниками конкурентоздатності адаптивного б'юти-бізнесу [23]. Підприємства, що активно впроваджують цифрові CRM, AI-алгоритми персоналізації та аналітику клієнтської поведінки, демонструють вищий рівень гнучкості та довготривалої лояльності клієнтів [9]. Дослідження також вказують на важливість організаційного навчання та мережевої взаємодії як компонентів адаптивної здатності [17]. При цьому адаптивне планування розглядається як системний інструмент інтеграції інновацій, ринкових сигналів і стратегічного бачення у повсякденні управлінські практики.

Дослідження 2022-2025 рр. підтверджують, що адаптивне стратегічне планування малого бізнесу має багатокомпонентний характер і вимагає поєднання управлінської інтуїції з формалізованими підходами [10, 21, 30]. Особливу роль відіграє концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), яка трактує гнучкість як здатність підприємства інтегрувати, переорієнтовувати й трансформувати свої ресурси під впливом ринкових сигналів [7]. У сфері краси це означає не лише швидке реагування на зміни в поведінці клієнтів, а й структурне оновлення сервісних моделей – від індивідуального обслуговування до персоналізованої цифрової екосистеми. У цьому контексті часто наголошують, що стратегічна гнучкість – це не епізодична реакція, а системна спроможність, яку можна вимірювати й розвивати [18, 27].

Друга важлива лінія досліджень стосується цифрової трансформації малих підприємств та інтеграції технологічних інновацій у бізнес-процеси. Цифровізація управлінських рішень підвищує прозорість, стандартизацію та швидкість реакцій, водночас сприяючи зростанню лояльності клієнтів [17]. З іншого боку, науковці підкреслюють роль штучного інтелекту як інструменту адаптивного реагування на зміни ринку, що дозволяє формувати гнучкі сценарії розвитку навіть у компаніях з обмеженими ресурсами [25]. Для індустрії краси це відкриває перспективи використання CRM, алгоритмів персоналізації та автоматизованих систем аналізу даних [9, 23].

Третій напрямок у літературі – це стратегічна публічність і інклюзивний брендинг як складові адаптивного управління. Дослідження Жарової із колегами на прикладі Fenty Beauty показує, що інклюзивність у брендингу стає не лише етичним, а й стратегічним ресурсом, який підвищує гнучкість компанії в умовах різноманіття клієнтських сегментів [28]. Для українських малих підприємств б'юти-сфери це означає, що прозорість стратегічних намірів (дорожні карти, публічні цілі, відкриті стандарти сервісу) може виступати як інструмент залучення нових сегментів споживачів і водночас як фактор організаційної стабільності. Впровадження стратегічної публічності вимагає створення адаптивної корпоративної культури, здатної балансувати між емоційним сервісом і технологічною стандартизацією [14].

Четверта тенденція – посилення ролі організаційного навчання та мережевої взаємодії у формуванні адаптивних компетентностей менеджерів. Саме навчання «у дії» та обмін знаннями через професійні мережі створюють довгострокову спроможність до адаптації [21, 22]. У б'юти-бізнесі ці процеси можуть проявлятися у вигляді внутрішніх тренінгів персоналу, участі в галузевих онлайн-спільнотах або впровадження EdTech-підходів до підвищення кваліфікації. Таким чином, адаптивне стратегічне планування у сфері послуг дедалі більше перетворюється з інструменту виживання на платформу розвитку організаційної культури, що поєднує цифрові технології, інклюзивність і безперервне навчання.

Методи дослідження.

Дослідження побудовано як багатокейсове порівняльне з елементами структурованого контент-аналізу відкритих цифрових джерел. Методологічна логіка спрямована на операціоналізацію концепту адаптивного стратегічного управління у малих підприємствах б'юти-сфери та на відтворення побудову індикативних профілів гнучкості для подальшої типологізації.

Вибірка кейсів і джерела даних.

Аналітичні одиниці – два українські б'юти-бренди G.Bar та Backstage Beauty & Refresh – відібрані за критеріями:

- 1 – репрезентативність малого сервісного бізнесу;
- 2 – наявність сталого цифрового сліду (офіційні сайти/соцмережі);
- 3 – релевантність тематики адаптивного управління.

Первинні дані зібрано з офіційних веб-ресурсів, соціальних мереж і публічно доступної документації у травні-червні 2025 р. за уніфікованим протоколом відбору та фіксації. Шкалування виконувалося за чотирма заздалегідь визначеними ознаками (див. нижче), що забезпечує порівнюваність із попередньою роботою авторів і спадкоємність індикаторів.

Операціоналізація змінних та індикаторів.

Ознаки адаптивності операціоналізовано у вигляді чотирьох аналітичних доменів із градацією проявів за шкалою 0-3 бали (0 – відсутній/не виявлено; 1 – фрагментарний; 2 – частково формалізований; 3 – системний/інституціоналізований):

1. Стратегічна публічність – наявність і регулярність стратегічних заяв, публічних цілей, дорожніх карт, публічної звітності;
2. Адаптивне планування – прояви сценарного/цільового планування, механізми регулярного перегляду пріоритетів, використання МВО/OKR;

3. Цифрова інфраструктура – наявність та глибина використання CRM/аналітики, інтеграцій, автоматизацій, елементів AI-персоналізації;

4. Маркетингова гнучкість – швидкість і релевантність реакцій на ринкові сигнали, персоналізація пропозиції, комунікаційні стратегії активації взаємодії з клієнтами.

Аналітична стратегія.

Первинний етап – описова статистика за доменами (середні значення та профілі), далі – крос-кейсова синтеза з виявленням управлінських патернів. Отримані профілі інтерпретовано через теоретично обґрунтовану рамку (імпровізаційна, гібридна, інституціоналізована моделі) та зіставлено з очікуваними механізмами переходів між рівнями зрілості. Для підвищення інтерпретативної прозорості використано радар-схеми/павутинні діаграми (візуальні профілі) і матрицю «адаптивність × зрілість» як інструмент аналітичного мапування. За можливості проводилася перевірка чутливості висновків до альтернативних ваг доменів (якісна робастність інтерпретації).

Внутрішню валідність посилено завдяки методичній триангуляції джерел (сайти/соціальні мережі/публічні документи) та процедурній прозорості (кодбук, протокол). Конструктну валідність забезпечує зв'язок операціоналізацій із наявними теоретичними підходами до стратегічної адаптації, цифрової зрілості та клієнтоорієнтованості. Зовнішню валідність забезпечено аналітичною узагальнюваністю результатів, що ґрунтується на теоретичному, а не статистичному підході, та охоплює контекст малого сервісного бізнесу б'юті-сфери. Надійність дослідження підтверджується можливістю відтворення його етапів завдяки використанню уніфікованих процедур збору та кодування даних.

Використовувалися лише публічно доступні матеріали без обробки персональних даних; брендові позначення наведено виключно з науковою метою. Усі цитовані артефакти ідентифіковані джерельно; за наявності сумнівів щодо автентичності контенту застосовувався принцип обережного трактування або виключення з вибірки.

Виклад основного матеріалу дослідження

3.1. Управлінські патерни малих підприємств б'юті-індустрії.

У цьому дослідженні, що розвиває результати попередньої роботи про типологію стратегічної адаптивності у глобальному та локальному б'юті-бізнесі, акцент перенесено на малі підприємства сервісної індустрії України. Аналіз охоплює лише два бренди (G.Bar та Backstage Beauty & Refresh), які репрезентують різні управлінські моделі в умовах обмежених ресурсів, проте з активною присутністю у міському сервісному середовищі.

Контент-аналіз структуровано за чотирма ознаками: стратегічна публічність, адаптивне планування, цифрова інфраструктура, маркетингова гнучкість. Маркетингова гнучкість малих підприємств сфери послуг не обмежується інструментами просування, а й включає продумані комунікативні стратегії, спрямовані на активацію інтеракції з клієнтами [2]. Кожна ознака оцінена за шкалою 0-3 балів, що дозволяє побудувати індикативний профіль адаптивності. Джерелами стали офіційні сайти, соціальні мережі та доступна онлайн-документація. Всі дані збиралися вручну з травня по червень 2025 року згідно з уніфікованим протоколом.

Таблиця 1. Рівень адаптивності малих підприємств за ключовими критеріями

Критерій	G.Bar	Backstage Beauty & Refresh
Стратегічна публічність	2	1
Адаптивне планування	2	1
Цифрова інфраструктура	1	0
Маркетингова гнучкість	2	2

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

3.2. Типи управлінської гнучкості.

Розвиток попереднього дослідження типології стратегічної адаптивності у глобальному та локальному б'юті-бізнесі дозволяє виділити три базові типи управлінської гнучкості малих підприємств індустрії краси. Ця типологія узагальнює виявлені у контент-аналізі патерни стратегічної поведінки (табл. 1) та спирається на міжнародні дослідження, які підтверджують роль адаптивних стратегій у підвищенні життєздатності малих компаній [5, 21, 22].

Спираючись на отримані профілі та інші дослідження, доцільно деталізувати кожний виявлений тип управлінської гнучкості, щоб продемонструвати характерні риси стратегічної поведінки малих підприємств індустрії краси. Такий підхід дозволяє не лише класифікувати управлінські моделі, а й простежити траєкторії їхнього розвитку, визначити ключові індикатори переходу та зрозуміти, як саме адаптивне стратегічне планування трансформує операційні практики. Нижче розглянуто основні моделі гнучкості починаючи з імпровізаційної.

Імпровізаційна модель. Цей тип гнучкості характеризується відсутністю формалізованого стратегічного бачення, мінімальною цифровою інтеграцією та високим рівнем ситуативності управлінських рішень. Адаптація відбувається переважно інтуїтивно, що властиво невеликим салонам із ручним плануванням та обмеженим ресурсним забезпеченням. Прикладом такої моделі є Backstage Beauty

& Refresh, де стратегічна публічність і цифрова інфраструктура мають найнижчі оцінки (1 і 0 балів відповідно, див. табл. 1). Цей патерн відповідає «адаптації як ситуативній реакції», виявленій у першій статті [4].

Гібридна модель. Ця модель поєднує елементи стратегічної формалізації з тактичною гнучкістю та частковою цифровізацією. У малих підприємствах це проявляється у періодичному оновленні стратегічних пріоритетів, запровадженні базових CRM-рішень, використанні SWOT-аналізу й Business Model Canvas для оцінки середовища [11; 30]. У нашому дослідженні ця модель ілюструється прикладом G.Bar, який набрав середні бали за стратегічну публічність (2) та цифрову інфраструктуру (1), демонструючи поступ до більш інституціоналізованих практик.

Інституціоналізована модель. Ця модель поки що характерна переважно для міжнародних компаній (Sephora, Glossier, Fenty Beauty) і в українських умовах слугує орієнтиром розвитку. Вона передбачає багаторівневий моніторинг середовища, сценарне мислення, системну CRM-інтеграцію, використання AI-алгоритмів персоналізації й аналітики клієнтської поведінки [9, 25]. Такий підхід деталізовано у дослідженні інклюзивного брендингу та стратегічного позиціонування Fenty Beauty як прикладу глобальної інклюзивної бізнес-стратегії [28]. Для малих підприємств перехід до цієї моделі означає не лише технічне впровадження цифрових інструментів, а й зміну управлінської культури – від індивідуальної інтуїції до колективного стратегічного мислення.

Запропонована типологія дозволяє описати траєкторію розвитку малого б'юті-бізнесу від імпровізації до інституціоналізації, враховуючи специфіку локального ринку та обмежені ресурси. Такий підхід узгоджується із сучасними концепціями адаптивного стратегічного управління, що підкреслюють необхідність поступового накопичення управлінської спроможності як ключового чинника стійкості підприємства [18, 27].

Для узагальнення ключових характеристик трьох моделей управлінської гнучкості малих підприємств наведено таблицю 2.

Таблиця 2. Типологія управлінської гнучкості малих підприємств індустрії краси

Тип моделі	Рівень стратегічної публічності	Стиль планування	Рівень цифрової інфраструктури	Маркетингова гнучкість / приклади
Імпровізаційна	Мінімальна, відсутність публічних цілей, неформалізовані комунікації	Інтуїтивне або ситуативне прийняття рішень; короткі горизонти планування	Низький рівень цифровізації; ручне планування; відсутність або дуже базові CRM	Швидкі, але фрагментарні реакції на ринкові сигнали; переважно традиційний маркетинг; приклад - Backstage Beauty & Refresh
Гібридна	Часткова стратегічна публічність; окремі публічні цілі та дорожні карти	Поєднання формалізованого й гнучкого планування; використання SWOT/Business Model Canvas; періодичний перегляд пріоритетів	Базова CRM, часткова автоматизація; поодинокі алгоритми персоналізації	Гнучке комбінування традиційних і цифрових каналів; швидке тестування сервісних нововведень; приклад - G.Bar
Інституціоналізована	Повна стратегічна публічність; регулярна ESG/CSR-звітність, публічні стандарти сервісу	Системне сценарне планування; використання OKR/MBO; стратегічний моніторинг середовища	Глибока CRM-інтеграція; AI-персоналізація; аналітика клієнтської поведінки; EdTech-навчання персоналу	Маркетингова екосистема на основі даних; інклюзивний брендинг; багатоканальна комунікація; приклад - Sephora, Fenty Beauty

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 2 наочно демонструє, що перехід від імпровізаційної до інституціоналізованої моделі супроводжується нарощуванням стратегічної публічності, цифровізації та маркетингової гнучкості. Це створює основу для інтегрованої моделі еволюції управлінської гнучкості.

Отримані результати контент-аналізу дозволяють узагальнити ключові патерни стратегічної поведінки та навести їх у вигляді інтегрованої моделі еволюції управлінської гнучкості малих підприємств індустрії краси. Ця модель відображає поступовий перехід від імпровізаційної до гібридної та інституціоналізованої управлінських конфігурацій, що відповідає логіці накопичення управлінської зрілості та впровадження цифрових інструментів [4, 5, 21, 22]. Візуалізація моделі дає змогу не лише продемонструвати етапи розвитку, а й окреслити траєкторії переходу, що можуть бути використані як дорожня карта для власників і менеджерів малих б'юті-компаній (рис 2.).

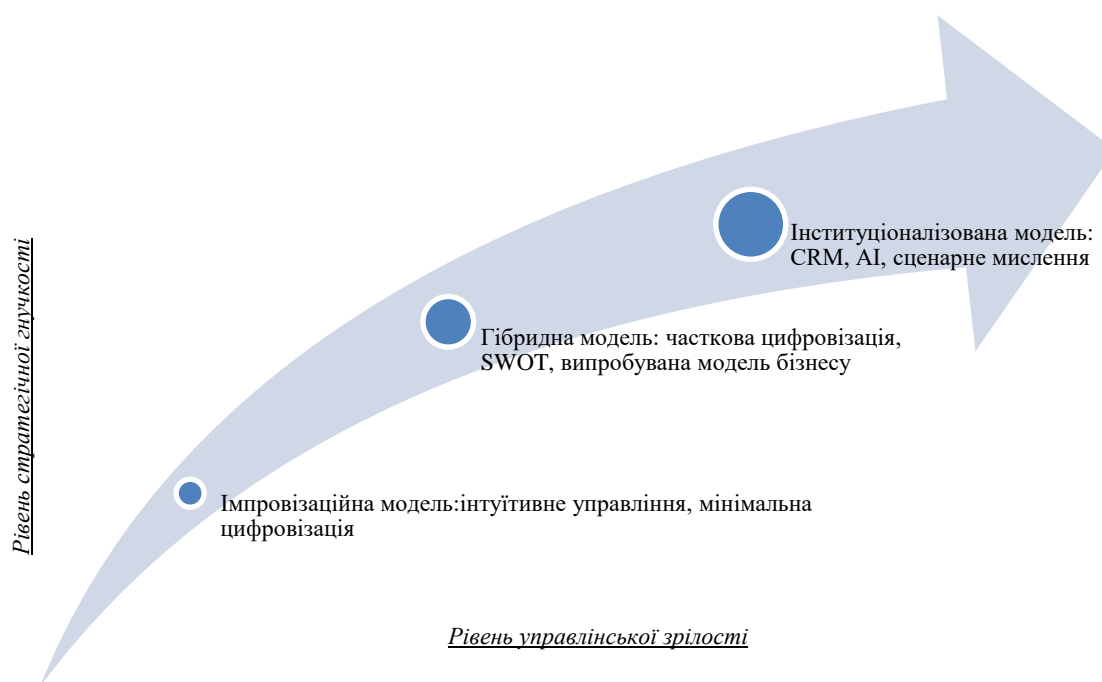


Рисунок 2. Модель еволюції управлінської гнучкості малих підприємств індустрії краси
Джерело: складено авторами за матеріалами [4, 5, 22, 23, 28]

Наведена модель (рис. 1) відображає не просто класифікацію типів управлінської гнучкості, а й логіку переходу малого б'юті-бізнесу до вищих рівнів стратегічної зрілості. Модель показує, що кожний наступний рівень – від імпровізаційного до інституціоналізованого – передбачає не лише накопичення досвіду та цифрових інструментів, а й зміну управлінської культури – від персоналізованих рішень до системного стратегічного мислення й сценарного планування. Така візуалізація дозволяє побачити, як впровадження CRM, AI, мережевого навчання та стратегічної публічності формує поступову дорожню карту розвитку для підприємств, що діють в умовах обмежених. Це підкреслює той факт, що адаптивність у малому бізнесі – не статичний стан, а процес, який можна вимірювати й свідомо керувати ним. Таким чином, модель стає інструментом не тільки академічного аналізу, але й практичної орієнтації для власників і менеджерів малих б'юті-компаній.

Висновки

Проведене дослідження підтвердило, що адаптивне стратегічне управління в малих підприємствах індустрії краси є ключовим чинником їхньої життєздатності та конкурентоздатності. На відміну від великих корпорацій, де стратегічна гнучкість реалізується через сценарне планування, багаторівневий моніторинг і CRM-рішення, у малому бізнесі адаптивність формується переважно через персоналізоване обслуговування, короткі цикли прийняття рішень та локальну інтеграцію. Через це виникає необхідність спеціальних управлінських підходів, що враховують обмежені ресурси й високу турбулентність середовища.

Сформована в дослідженні типологія управлінської гнучкості – від імпровізаційної до гібридної та інституціоналізованої моделей – дозволяє відтворити траєкторію розвитку малого б'юті-бізнесу та окреслити орієнтири для переходу до більш зрілих стратегічних практик. Запропонована модель еволюції управлінської гнучкості демонструє, що накопичення управлінської спроможності, впровадження CRM, AI та мережевого навчання є не лише технологічним, а й культурним процесом зміни управлінського мислення. Вона створює можливість вимірювати, прогнозувати й свідомо керувати цим переходом, перетворюючи адаптивність із ситуативної реакції на структурований стратегічний ресурс.

Отримані результати розширюють наукове розуміння адаптивного стратегічного планування як фактору стійкості малих підприємств сфери послуг й надають практичний інструментарій для власників і менеджерів б'юті-компаній. Візуалізація моделі стає дорожньою картою для поступового вдосконалення управлінської зрілості, інтеграції цифрових рішень та підвищення лояльності клієнтів, що може стати основою для подальших порівняльних досліджень в інших секторах і для розробки освітніх програм, спрямованих на формування адаптивних управлінських компетентностей у сучасному сервісному бізнесі.

Обмеження

Дизайн дослідження відображає моментний зріз цифрової комунікації й не охоплює «приховані» управлінські практики; оцінювання є індикативним, чутливим до повноти публічної інформації. Розширення вибірки та залучення напівструктурованих інтерв'ю з власниками/менеджерами посилять змістовну валідність і дозволять кількісну верифікацію гіпотез щодо переходів між моделями гнучкості.

Abstract

This article develops and substantiates a comprehensive strategic model of adaptive planning for small enterprises in the beauty industry, designed on the basis of a comparative multiple-case study and structured content analysis of open digital sources. Drawing on the dynamic capabilities perspective and the principles of scenario-based strategic management, it proposes an original typology of managerial flexibility – improvisational, hybrid, and institutionalized models – that reflects the evolutionary trajectory of small beauty enterprises from situational adaptation toward institutionally embedded, systemic practices.

The empirical section analyzes two Ukrainian beauty brands (G.Bar and Backstage Beauty & Refresh) according to four interrelated domains of adaptiveness: strategic publicity, adaptive planning, digital infrastructure, and marketing flexibility. Based on the resulting profiles, an integrated model of the evolution of managerial flexibility is constructed. This model demonstrates the gradual accumulation of managerial capacity through the integration of CRM systems, AI-driven personalization algorithms, networked learning practices, and emotionally driven service delivery. The findings confirm that digitalization, personalized client interaction, scenario thinking, and transparent strategic communication act as key benchmarks for strengthening the viability, competitiveness, and organizational learning capacity of small service businesses.

The article's practical contribution lies in creating a detailed roadmap for owners and managers of beauty companies, enabling a conscious and measurable transition from situational adaptation to systemic strategic flexibility. The scientific value of the study is expressed in combining conceptual principles of adaptive management, dynamic capabilities, and inclusive branding with a reproducible methodology for assessing managerial maturity, thereby expanding the theoretical understanding of adaptive strategic planning in service industries.

Список літератури:

1. Крупський О.П., Кобченко А.А. Організаційна культура як чинник економічної безпеки туристичного підприємства. Науковий Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 10. С. 149-152.
2. Полежаев Ю.Г. Коммуникативная стратегия активации интеракции в авторском тревел-нарративе. // Возможности та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: монографія за заг. ред. проф. ВМ Зайцевої. Запоріжжя: ТОВ «ЛППС» ЛТД. 2014. С. 127-140.
3. Скороход І.С., Власенко Т.О., Сукачова С. М. Стратегії адаптації малого та середнього бізнесу до цифрової економіки. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. №. 12. DOI: 10.5281/zenodo.14021130.
4. Стасюк Ю. М., Крупський О. П., Кобченко А. А. Адаптивне бізнес-планування в управлінні підприємствами індустрії краси. Ефективна Економіка. 2025. Vol. 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.7.76.
5. Andersen T.J., Nielsen B.B. Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*. 2009. Vol. 6, №. 2. Pp. 94-106. DOI: 10.1057/emr.2009.7.
6. Baldwin J. R., Gellatly G. Innovation strategies and performance in small firms. *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*. – Edward Elgar Publishing, 2003. 375 p. DOI: 10.4337/9781781009703.
7. Bogodistov Y. Dynamic capability: A capability or a capacity? *European Journal of Management Issues*. 2017. Vol. 25. №. 1. P. 18-23. DOI: 10.15421/191703.
8. Dwikat S. Y., Arshad D., Mohd Shariff M. N. The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of manufacturing SMEs: The case of Palestine. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, №. 20. Pp. 13388. DOI: 10.3390/su142013388.
9. Efendi E. et al. Analysis of Models for Increasing Consumer Loyalty of Beauty MSMEs Through Brand Equity Management, Service Quality, and Customer Bonding. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*. 2023. Vol. 13, №. 1. Pp. 92-103. DOI: 10.30588/jmp.v13i1.1614.
10. Gandrita D., Gandrita A., Costa D. Planeamento por cenários para pequenos negócios para uma era pós-pandémica: uma perspectiva dinâmica. e3—*Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*. 2023. Vol. 9, №. 1. Pp. 07-22. DOI: 10.29073/e3.v9i1.671.
11. Kim Y. J. et al. Developing sustainable competitive strategies in the beauty service industry: a SWOT-AHP approach. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, №. 19. P. 10852. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.123014.
12. Kovbatiuk M. Adaptive strategic planning as an effective tool for the development of business structures in the face of modern challenges. *Collection of Scientific Research Papers State University of Infrastructure and Technologies Section "Economics and Management"*. 2023. Vol. 53. Pp. 67-73. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-67-73.
13. Krasnikova, N. Pricing dilemmas in the context of consumer welfare. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. Vol. 4, №2. P. 318. DOI: 10.15421/cims.4.318.

14. Kravchuk Y., Krupskiy 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. DOI: 10.15421/cims.4.274.
15. Lestari F., Muttaqin R. Formulation of Business Development Strategy Through SWOT Approach and Business Model Canvas (Case Study on MSMEs in Padamulya Village). *International Journal of Finance Research*. 2024. Vol. 5, №. 3. Pp. 480-494.
16. Mandych O., Maliy O., Birchenko N., Petrenko O. Competitive strategies for digital adaptation of business processes. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*. 2023. Vol. 2023, №.4. Pp. 23-29. DOI: 10.36887/2524-0455-2023-4-4.
17. Marino-Romero J. A., Palos-Sanchez P. R., Velicia-Martín F. Evolution of digital transformation in SMEs management through a bibliometric analysis *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 199. P. 123014. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.123014.
18. McGrath R.G. *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press, 2013. 17 p.
19. Mintzberg H., Ahlstrand B. W., Lampel J. *Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined*. Pearson Education, 2005, 292 p.
20. Perossa D. et al. Twin Transition cosmetic roadmapping tool for supporting cosmetics manufacturing. *Cleaner Environmental Systems*. 2023. Vol. 11. Pp. 100145. DOI: 10.1016/j.cesys.2023.100145.
21. Puspita A. S., Muttaqin, R. Business Development Strategy with SWOT Analysis Approach and Business Model Canvas at Wink Beauty Studio. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*. 2024. Vol. 5, №4. P. 810-823. DOI: 10.47747/jismab.v5i4.2279.
22. Quansah E., Hartz D. E. Strategic adaptation: Leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*. 2021. Vol. 36, №. 3/4. Pp. 190-207. DOI: 10.1108/ajb-07-2020-0096.
23. Saah P., Mbohwa C., Madonsela N. S. The role of adaptive management in the resilience and growth of small and medium size enterprises. *International Review of Management and Marketing*. 2024. Vol. 14, №. 1. Pp. 1-10. DOI: 10.32479/irmm.15139.
24. Sahoo S., Mohanty S., Barik S., Swain S. C. Beauty industry trends and library collections: a perspective on curation and economic impact on beauty parlour workers. *Indian Journal of Information Sources and Services*. 2024. Vol. 14, №.3. Pp. 251-257. DOI: 10.51983/ijiss-2024.14.3.32.
25. Skokan K., Pawliczek A., Piszczur R. Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of competitiveness*. 2013. Vol. 5, №. 4. Pp. 57-72.
26. Sullivan Y., Wamba S. F. Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 174. P. 114500. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114500.
27. Tytykalo V. et al. Assessment of Adaptive Management of Economic Security of Enterprises in the Context of Globalization Challenges and Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development & Planning*. 2023. Vol. 18, №. 4. Pp. 1271-1281. DOI: 10.18280/ijstdp.180432.
28. Volberda H. W., Van Den Bosch F. A. J., Heij C. V. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*. 2013. Vol. 10, №. 1. Pp. 1-15.
29. Zharova A., Krupskiy O., Stasiuk Y. Inclusive Branding as The Basis for Fenty Beauty's Strategic Positioning in the Global Beauty Industry. *Economics: Time Realities*. 2025. Vol. 3. №79. P. 5-17. DOI: 10.15276/etr.03.2025.1.
30. Zinchenko O. A. Adaptive strategies of enterprises in the digital environment. *Problems of the economy*. 2021. Vol.3, №. 49. Pp. 110-116. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-3-110-116.
31. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*. 2018. Vol. 51. №. 1. P. 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
32. Sardak S. E., Krupskiy O. P. Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues*. 2015. Vol. 25. №.1. P. 36-42. DOI: 10.15421/191706.
33. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. Vol. 17. №. 1. P. 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
34. El Nemar S. et al. Resource-based view and sustainable advantage: a framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*. 2025. Vol. 33. №. 6. P. 798-821. DOI: 10.1080/0965254x.2022.2160486.
35. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 2004. Vol. 68. №. 1. P. 1-17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
36. Bridoux F., Stoelhorst J. W. Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*. 2022. Vol. 20. №. 4. P. 797-809. DOI: 10.1177/14761270221127628.
37. Trkulja Ž. M., Primorac D., Bilić I. Exploring the role of socially responsible marketing in promoting diversity, equity, and inclusion in organizational settings. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14. №. 4. P. 66. DOI: 10.3390/admsci14040066.

References:

1. Krupskyi, O., & Kobchenko, A. (2015). Organizational culture as a factor of economic security of a tourist enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 10, 149-152 [in Ukrainian].
2. Poliezhaiiev, Yu.H. (2014). Communicative strategy for activating interaction in the author's travel narrative. In V. M. Zaitseva (Ed.), *Mozhlyvosti ta rozvytok suchasnoho turyzmu: svitovyi ta natsionalnyi dosvid*. pp. 127-140. Zaporizhzhia: TOV "LIPS" LTD [in Ukrainian].
3. Skorokhod, I., Vlasenko, T., & Vlasenko, T. (2024). Strategies for adapting small and medium-sized businesses to the digital economy. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, (12). DOI: 10.5281/zenodo.14021130 [in Ukrainian].
4. Stasiuk, Yu., Krupskyi, O., & Kobchenko, A. (2025) Adaptive business planning in the management of beauty industry enterprises. *Efektivna ekonomika*, (7). DOI: 10.32702/2307-2105.2025.7.76 [in Ukrainian].
5. Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, 6(2), 94-106. DOI: 10.1057/emr.2009.7 [in English].
6. Baldwin, J.R., & Gellatly, G. (2003). Innovation Strategies and Performance in Small Firms. DOI: 10.4337/9781781009703 [in English].
7. Bogodistov, Y. (2017). Dynamic capability: A capability or a capacity? *European Journal of Management Issues*, 25(1), 18-23. DOI: 10.15421/191703 [in English].
8. Dwikat, S.Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M.N. (2022). The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Case of Palestine. *Sustainability*, 14(20), 13388. DOI: 10.3390/su142013388 [in English].
9. Efendi, E., Setyawati, A., Halim, F., Anggreani, J., & Sudirman, A. (2023). Analysis of Models for Increasing Consumer Loyalty of Beauty MSMEs Through Brand Equity Management, Service Quality, and Customer Bonding. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(1), 92-103. DOI: 10.30588/jmp.v13i1.1614 [in English].
10. Grandita, D., Grandita, A., & Costa, D. (2023). Scenario planning for a post-pandemic era in small businesses: a dynamic capability perspective. *e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 9(1), 7-22. DOI: 10.29073/e3.v9i1.671 [in English].
11. Kim, Y.-J., Lee, J.-H., Lee, S.-G., & Lee, H.-H. (2021). Developing Sustainable Competitive Strategies in the Beauty Service Industry: A SWOT-AHP Approach. *Sustainability*, 13(19), 10852. DOI: 10.3390/su131910852 [in English].
12. Kovbatiuk, M. (2023). Adaptive strategic planning as an effective tool for the development of business structures in the face of modern challenges. *Collection of Scientific Research Papers State University of Infrastructure and Technologies Section "Economics and Management"*, 53, 67-73. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-67-73 [in English].
13. Krasnikova, N. (2025). Pricing dilemmas in the context of consumer welfare. *Challenges and Issues of Modern Science*, 4(2), 318. DOI: 10.15421/cims.4.318 [in English].
14. Kravchuk, Y., & Krupskyi, O. (2025). The Impact of Emotionally Driven Service on Customer Loyalty in the Beauty Services Sector. *Challenges and Issues of Modern Science*, 4(1), 101-108. DOI: 10.15421/cims.4.274 [in English].
15. Lestari, F., & Muttaqin, R. (2024). Formulation of Business Development Strategy Through SWOT Approach and Business Model Canvas (Case Study on MSMEs in Padamulya Village). *International Journal of Finance Research*, 5(3), 480-494 [in English].
16. Mandych, O., Maliy, O., Birchenko, N., & Petrenko, O. (2023). Competitive strategies for digital adaptation of business processes. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 2023(4), 23-29. DOI: 10.36887/2524-0455-2023-4-4 [in English].
17. Marino-Romero, J. A., Palos-Sánchez, P. R., & Velicia-Martín, F. (2024). Evolution of digital transformation in SMEs management through a bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123014. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.123014 [in English].
18. McGrath, R. G. (2013). The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. *Harvard Business Review Press* [in English].
19. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined*. Pearson Education [in English].
20. Perossa, D., Acerbi, F., Rocca, R., Fumagalli, L., & Taisch, M. (2023). Twin Transition cosmetic roadmap tool for supporting cosmetics manufacturing. *Cleaner Environmental Systems*, 11, 100145. DOI: 10.1016/j.cesys.2023.100145 [in English].
21. Puspita, A.S., & Muttaqin, R. (2024). Business Development Strategy with SWOT Analysis Approach and Business Model Canvas at Wink Beauty Studio. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 5(4), 810-823. DOI: 10.47747/jismab.v5i4.2279 [in English].

22. Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*, 36(3/4), 190–207. DOI: 10.1108/ajb-07-2020-0096 [in English].
23. Saah, P., Mbohwa, C., & Madonsela, N. S. (2024). The Role of Adaptive Management in the Resilience and Growth of Small and Medium Size Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 14(1), 1-10. DOI: 10.32479/irmm.15139 [in English].
24. Sahoo, S., Mohanty, S., Barik, S., & Swain, S. C. (2024). Beauty Industry Trends and Library Collections: A Perspective on Curation and Economic Impact on Beauty Parlour Workers. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 14(3), 251-257. DOI: 10.51983/ijiss-2024.14.3.32 [in English].
25. Skokan, K., Pawliczek, A., & Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57-72. DOI: 10.7441/joc.2013.04.04 [in English].
26. Sullivan, Y., & Fosso Wamba, S. (2024). Artificial intelligence and adaptive response to market changes: A strategy to enhance firm performance and innovation. *Journal of Business Research*, 174, 114500. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114500 [in English].
27. Tytykalo, V., Kovalenko, N., Pohrebniak, A., Nahorna, I., & Kalyniuk, V. (2023). Assessment of Adaptive Management of Economic Security of Enterprises in the Context of Globalization Challenges and Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(4), 1271-1281. DOI: 10.18280/ijstdp.180432 [in English].
28. Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. Portico. DOI: 10.1111/emre.12007 [in English].
29. Zharova, A., Krupskyi, O., & Stasiuk, Y. (2025). Inclusive Branding as The Basis for Fenty Beauty's Strategic Positioning in the Global Beauty Industry. *Economics: Time Realities*, 3(79), 5-17. DOI: 10.15276/etr.03.2025.1 [in English].
30. Zinchenko, O. A. (2021). Adaptive Strategies of Enterprises in the Digital Environment. *The Problems of Economy*, 3(49), 110-116. DOI: 10.32983/2222-0712-2021-3-110-116 [in English].
31. Sardak, S. E., & Krupskyi, O. P. (2017). Dynamic capabilities of an enterprise: theoretical-practical basis, scope of application, measurement. *European Journal of Management Issues*, 25(1), 36-42. DOI: 10.15421/191706 [in English].
32. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007 [in English].
33. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108 [in English].
34. El Nemar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I., & Castellano, S. (2022). Resource-based view and sustainable advantage: a framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 33(6), 798-821. DOI: 10.1080/0965254x.2022.2160486 [in English].
35. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036 [in English].
36. Trkulja, Ž. M., Primorac, D., & Bilić, I. (2024). Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Settings. *Administrative Sciences*, 14(4), 66. DOI: 10.3390/admsci14040066 [in English].
37. Bridoux, F., & Stoelhorst, J. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797-809. DOI: 10.1177/14761270221127628 [in English].

Посилання на статтю:

Стасюк Ю.М. Адаптивне стратегічне планування як інструмент формування управлінської гнучкості малих підприємств індустрії краси / Ю.М. Стасюк, О.П. Крупський // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2025. – № 3 (33). – С. 136-146. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/136.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.16. DOI: 10.5281/zenodo.17196229.

Reference a Journal Article:

Stasiuk Yu.M. Adaptive Strategic Planning as a Tool for Building Managerial Flexibility in Small Beauty Industry Enterprises / Yu.M. Stasiuk, O.P. Krupskyi // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2025. – № 3 (33). – P. 136-146. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/136.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.16. DOI: 10.5281/zenodo.17196229.

