

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ГАЛЬЧАК Андрій Богданович**

**Регулювання розвитку салонів краси в територіальній громаді**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАЗ-41

Гальчак Андрій Богданович

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Монастирський Григорій Леонардович

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                             | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ<br/>САЛОНІВ КРАСИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....</b>                       | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ<br/>САЛОНІВ КРАСИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ<br/>ГРОМАДІ.....</b> | <b>14</b> |
| 2.1. Оцінка ринку салонів краси у територіальній громаді.....                                                                 | 14        |
| 2.2. Проблеми та перспективи розвитку салонів краси в територіальній<br>громаді.....                                          | 19        |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ<br/>РОЗВИТКУ САЛОНІВ КРАСИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....</b>                  | <b>25</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                          | <b>37</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                        | <b>40</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** На сучасному етапі розвитку економіки України сфера послуг, зокрема індустрія краси, відіграє важливу роль у формуванні добробуту населення та створенні нових робочих місць. В умовах децентралізації та зміцнення територіальних громад питання регулювання розвитку салонів краси набуває особливої актуальності, оскільки ці підприємства не лише задовольняють потреби населення, але й сприяють підвищенню інвестиційної привабливості регіону, розвитку малого і середнього бізнесу, а також формуванню сучасної міської інфраструктури. Ефективне регулювання цієї галузі потребує злагодженої взаємодії всіх зацікавлених сторін.

Питання розвитку індустрії краси досліджували такі науковці, як А.Ф. Мельник, О.В. Дубровіна, Я. М. Кононенко, Л. М. Кравченко, а також зарубіжні автори, зокрема С. Браун та Р. Хендерсон, які аналізували особливості функціонування салонів краси в умовах ринку послуг. Проте у вітчизняній науковій літературі недостатньо розкрито специфіку державного та муніципального регулювання розвитку салонів краси саме в територіальних громадах, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у визначенні та обґрунтуванні шляхів удосконалення механізмів регулювання розвитку салонів краси в територіальній громаді з урахуванням сучасних економічних і соціальних викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання наступних **завдань:**

1. Проаналізувати теоретичні підходи до регулювання розвитку підприємств сфери послуг.
2. Дослідити сучасний стан ринку салонів краси в територіальній громаді та виявити основні проблеми та бар'єри розвитку салонів краси.

3. Оцінити вплив регуляторних механізмів на діяльність салонів краси.

4. Запропонувати напрями вдосконалення регулювання розвитку салонів краси та обґрунтувати практичну цінність запропонованих заходів для громади та бізнесу.

**Об'єктом дослідження** є процеси розвитку салонів краси в умовах територіальної громади.

**Предметом дослідження** виступають механізми державного та муніципального регулювання, що впливають на функціонування та розвиток салонів краси.

У процесі дослідження застосовано комплекс **методів**: аналіз і синтез, порівняльний, статистичний, анкетування, експертні оцінки, а також системний підхід для виявлення взаємозв'язків між економічними, соціальними та управлінськими чинниками.

**Практична цінність роботи** полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення регулювання розвитку салонів краси, які можуть бути використані органами місцевого самоврядування, власниками та керівниками підприємств сфери краси для підвищення ефективності їхньої діяльності та зміцнення економічного потенціалу територіальної громади.

Робота **апробована** на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 22 травня 2026 року), її результати опубліковано в збірнику матеріалів цієї конференції.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ САЛОНІВ КРАСИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

У сучасному суспільстві салони краси відіграють значну роль як підприємства сфери послуг, що задовольняють потреби населення у догляді за зовнішністю, підтримці здоров'я та підвищенні соціального статусу. Салон краси – це спеціалізований заклад, що надає комплекс послуг із догляду за волоссям, шкірою, нігтями, а також здійснює оздоровчі, естетичні та релаксаційні процедури. Основні характеристики салонів краси включають високий рівень сервісу, індивідуальний підхід до клієнта, використання сучасних технологій і матеріалів, а також постійне оновлення асортименту послуг.

Класифікація салонів краси здійснюється за різними ознаками: за обсягом і складністю послуг (перукарні, SPA-салони, центри естетичної медицини), за цільовою аудиторією (жіночі, чоловічі, дитячі), за рівнем цінової політики (економ, середній, люкс-класу) та за спеціалізацією (манікюрні студії, барбершопи, масажні кабінети тощо). Такий поділ дозволяє гнучко реагувати на запити споживачів та впроваджувати інновації відповідно до тенденцій ринку (табл. 1.1).

Регулювання розвитку підприємств сфери послуг, зокрема салонів краси, ґрунтується на поєднанні теорій підприємництва, інституціональної економіки та соціально-економічного розвитку територій. Серед основних теоретичних підходів виділяють: державне регулювання, ринкове саморегулювання, партнерство приватного та публічного секторів. Державне регулювання передбачає створення сприятливих умов для функціонування малого та середнього бізнесу, встановлення стандартів якості, захисту прав споживачів та працівників. Ринкове саморегулювання базується на конкурентному середовищі, що стимулює підвищення якості послуг та впровадження інновацій.

Таблиця 1.1

**Класифікація салонів краси**

| <b>Тип салону</b>     | <b>Основні послуги</b>                       | <b>Особливості</b>                     |
|-----------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| Перукарня             | Стрижки, укладки, фарбування волосся         | Зосереджені на догляді за волоссям     |
| Манікюрний салон      | Манікюр, педикюр, нарощування нігтів         | Послуги для догляду за руками і ногами |
| Косметологічний салон | Чистка обличчя, масаж, апаратна косметологія | Використання професійного обладнання   |
| СПА-салон             | СПА-процедури, релакс, обгортання            | Комплексний догляд для всього тіла     |
| Барбер-шоп            | Чоловічі стрижки, догляд за бородою          | Орієнтовані на чоловічу аудиторію      |

Примітка. Складено автором.

Сфера послуг, зокрема підприємства, що працюють у галузі краси та здоров'я, відіграє дедалі важливішу роль у сучасній економіці. Регулювання цієї сфери є необхідним для забезпечення балансу між інтересами бізнесу, споживачів та держави, а також для стимулювання інновацій, підвищення якості та доступності послуг. В умовах глобалізації, децентралізації та посилення конкуренції регуляторна політика набуває нових форм і методів, що вимагає глибокого теоретичного осмислення та аналізу практичних механізмів.

Державне регулювання сфери послуг базується на принципах законності, справедливості, захисту прав споживачів та забезпечення стандартів якості. Основними механізмами виступають ліцензування, сертифікація, встановлення санітарних та екологічних норм, державний нагляд за дотриманням трудового законодавства й захисту персональних даних клієнтів. В Україні це закріплено у Господарському кодексі, Законах «Про підприємництво», «Про захист прав споживачів», а також у галузевих стандартах.

На практиці державне регулювання реалізується через створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, надання консультаційної та фінансової підтримки, організацію освітніх програм для

підприємців. Наприклад, у містах з активною участю місцевої влади впроваджуються програми розвитку підприємництва, що сприяють відкриттю нових салонів краси, підвищенню рівня обслуговування та дотриманню високих стандартів безпеки. Водночас, державна політика регулювання дозволяє запобігати монополізації ринку, забезпечувати прозорість ведення бізнесу та гарантувати соціальний захист працівників.

Ринкове саморегулювання ґрунтується на дії механізмів конкуренції, що стимулюють підприємства до підвищення якості послуг, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту та персоналізації сервісу. Підприємства сфери послуг, зокрема салони краси, активно використовують маркетингові стратегії, програми лояльності, онлайн-сервіси та автоматизацію процесів для залучення клієнтів.

Однією з ключових переваг ринкового саморегулювання є гнучкість та швидка адаптація до змін ринкового середовища. В умовах конкуренції підприємства самостійно встановлюють цінову політику, формують стандарти обслуговування, розробляють власні корпоративні правила та етичні кодекси. В Україні це особливо актуально для приватних салонів, які прагнуть вирізнитися на тлі великих мережевих компаній, пропонуючи унікальні послуги та індивідуальний підхід.

Партнерство між приватним і публічним секторами (Public-Private Partnership, PPP) є одним із сучасних підходів до регулювання сфери послуг. Воно передбачає спільну відповідальність за розвиток інфраструктури, підвищення якості послуг, впровадження соціальних та освітніх програм. Моделі партнерства можуть включати співфінансування проєктів, участь у створенні навчальних центрів для підготовки кадрів, реалізацію спільних соціальних ініціатив.

Переваги PPP полягають у можливості акумулювати ресурси, підвищувати ефективність управління, залучати інновації та забезпечувати прозорість у взаємовідносинах між бізнесом і владою. Водночас виклики включають необхідність узгодження інтересів сторін, забезпечення

нормативної бази та подолання бюрократичних перепон. Український досвід демонструє ефективність партнерства у сферах освіти, охорони здоров'я, а також у розвитку підприємств краси, коли громада, бізнес і влада об'єднують зусилля для створення сприятливого середовища.

Сучасні теоретичні підходи до регулювання сфери послуг акцентують увагу на принципах сталого розвитку, інклюзії та соціальної відповідальності. Сталий розвиток означає поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Підприємства сфери послуг впроваджують еко-френдлі технології, використовують безпечні матеріали, оптимізують споживання ресурсів та беруть участь у соціальних проєктах.

Інклюзія передбачає доступність послуг для різних груп населення, включаючи людей з інвалідністю, старших осіб, дітей та представників соціально вразливих категорій. Соціальна відповідальність проявляється у підтримці місцевих ініціатив, благодійних акціях, забезпеченні гідних умов праці та прозорості бізнес-процесів. Українські салони краси все частіше беруть участь у соціальних програмах, співпрацюють з громадськими організаціями та впроваджують стандарти корпоративної етики.

Децентралізація та посилення ролі місцевого самоврядування суттєво впливають на регулювання розвитку підприємств сфери послуг. Територіальні громади отримують більше повноважень у сфері реєстрації бізнесу, організації інфраструктури, залучення інвестицій та розробки місцевих нормативних актів. Це сприяє формуванню сприятливого середовища для розвитку малого підприємництва, адаптації до специфічних потреб населення та підвищенню якості послуг.

На практиці громади активно впроваджують програми підтримки підприємців, організовують навчальні семінари, сприяють участі бізнесу у соціальних проєктах та забезпечують прозорість у відносинах між бізнесом і владою.

Міжнародний досвід демонструє різноманітність підходів до регулювання сфери послуг. У країнах Європейського Союзу широко



застосовуються стандарти якості, екологічні регламенти, механізми сертифікації та соціальної відповідальності. Наприклад, у Франції та Німеччині діють жорсткі норми щодо безпеки косметологічних процедур та кваліфікації персоналу, що забезпечує високий рівень довіри споживачів. У США та Великій Британії активно розвиваються моделі ринкового саморегулювання, коли професійні асоціації встановлюють стандарти та проводять моніторинг якості послуг. У скандинавських країнах вагомий акцент робиться на інклюзії та сталому розвитку, зокрема на забезпеченні доступності послуг для всіх верств населення та впровадженні еко-інновацій. Україна поступово інтегрується у міжнародний регуляторний простір, адаптуючи кращі практики до власних умов. Важливим є врахування специфіки місцевих ринків, культурних традицій та соціальних очікувань.

Регулювання розвитку підприємств сфери послуг (табл. 1.2), зокрема салонів краси, ґрунтується на поєднанні теорій підприємництва, інституціональної економіки та соціально-економічного розвитку територій. Серед основних теоретичних підходів виділяють: державне регулювання, ринкове саморегулювання, партнерство приватного та публічного секторів. Державне регулювання передбачає створення сприятливих умов для функціонування малого та середнього бізнесу, встановлення стандартів якості, захисту прав споживачів та працівників. Ринкове саморегулювання базується на конкурентному середовищі, що стимулює підвищення якості послуг та впровадження інновацій.

Партнерство між територіальною громадою, бізнесом і владою дозволяє забезпечити збалансований розвиток салонів краси, враховуючи як економічні, так і соціальні інтереси. Теоретичні моделі розвитку сфери послуг також охоплюють концепти сталого розвитку, інклюзії та соціальної відповідальності, що особливо актуально в умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування.

Таблиця 1.2

**Регулювання розвитку підприємств сфери послуг  
в територіальній громаді**

| <b>Вид підприємства</b> | <b>Основні послуги</b>              | <b>Ключові вимоги регулювання</b>                                                   |
|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Перукарня               | Стрижки, фарбування, укладки        | Санітарний контроль, ліцензування діяльності                                        |
| Фітнес-центр            | Тренування, групові заняття         | Вимоги до безпеки, медичний огляд персоналу                                         |
| Барбер-шоп              | Чоловічі стрижки, догляд за бородою | Дотримання гігієнічних норм, реєстрація у місцевих органах, навчання майстрів       |
| Кафе/ресторан           | Готування та продаж страв, напоїв   | Видача дозвільних документів, перевірка санітарних вимог, контроль пожежної безпеки |
| Сервісний центр         | Ремонт техніки, консультації        | Вимоги до сертифікації, контроль безпеки, моніторинг екологічних стандартів         |
| Магазин одягу           | Продаж одягу та аксесуарів          | Дотримання правил торгівлі, контроль якості товарів                                 |
| Аптека                  | Реалізація ліків, консультації      | Ліцензування, контроль обігу лікарських засобів                                     |
| Туристичне агентство    | Продаж турів, оформлення документів | Ліцензування діяльності, захист прав споживачів                                     |
| Хімчистка               | Чищення одягу та текстилю           | Дотримання екологічних стандартів, контроль безпечних реагентів                     |
| Автомийка               | Мийка та чистка автомобілів         | Видача дозволів, дотримання екологічних вимог                                       |

Примітка. Складено автором.

Партнерство між територіальною громадою, бізнесом і владою дозволяє забезпечити збалансований розвиток салонів краси, враховуючи як економічні, так і соціальні інтереси. Теоретичні моделі розвитку сфери послуг також охоплюють концепти сталого розвитку, інклюзії та соціальної відповідальності, що особливо актуально в умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування.

Територіальна громада є важливим суб'єктом регулювання та підтримки розвитку салонів краси, адже саме на місцевому рівні формуються умови для започаткування та ведення бізнесу. До ключових напрямів діяльності громади належать: сприяння реєстрації підприємств, організація інфраструктури, залучення інвестицій, підтримка підприємницьких ініціатив та навчання

кадрів. Активна позиція громади дозволяє створити сприятливе середовище для розвитку малого бізнесу, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня зайнятості, наповненню місцевого бюджету та покращенню якості життя мешканців.

Завдяки участі громади у формуванні місцевої політики у сфері послуг, можливо ефективно реагувати на потреби населення, впроваджувати соціальні проекти, спрямовані на доступність послуг для різних груп населення, та забезпечувати прозорість і відкритість у відносинах між бізнесом і владою.

Діяльність салонів краси в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, що визначають правові, економічні та організаційні засади функціонування підприємств сфери послуг. Основними документами є Господарський кодекс України, Закон України «Про підприємництво», «Про захист прав споживачів», а також галузеві стандарти та санітарні норми. Окрему увагу приділяють ліцензуванню окремих видів діяльності (наприклад, косметологічних послуг), сертифікації обладнання та кваліфікації персоналу.

На місцевому рівні органи самоврядування можуть встановлювати додаткові правила щодо розміщення салонів, організації благоустрою, дотримання екологічних вимог та соціальної відповідальності бізнесу. Дотримання законодавчих вимог є запорукою безпеки клієнтів, якісного обслуговування та довіри до підприємства.

Економічне обґрунтування діяльності салонів краси охоплює аналіз ринку послуг, визначення цільової аудиторії, формування цінової політики, планування витрат і доходів, а також стратегії інвестування та розширення. Успішний салон краси — це результат ефективного поєднання якісного сервісу, оптимізації витрат, маркетингових стратегій та інноваційних підходів до залучення клієнтів. Значну роль відіграє також впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів обслуговування, створення програм лояльності та партнерських відносин із постачальниками.

В умовах конкуренції важливим є постійний моніторинг ринку, аналіз споживчих уподобань, гнучкість у впровадженні нових послуг та адаптація до

змін у законодавстві. Економічна стабільність підприємств сфери краси сприяє підвищенню інвестиційної привабливості територіальної громади в цілому.

Салони краси, окрім економічної, мають потужну соціальну функцію. Вони створюють робочі місця, сприяють професійному розвитку персоналу, підвищують рівень соціалізації та самооцінки мешканців громади. Доступність якісних послуг для різних верств населення забезпечує рівність можливостей і сприяє формуванню позитивного іміджу території. Соціальна відповідальність салонів проявляється через участь у благодійних акціях, навчальних проєктах, підтримку вразливих груп населення.

Салони краси стають своєрідними осередками культурного життя громади, місцем для спілкування, обміну досвідом, реалізації творчого потенціалу. Як казали наші предки: «Не хата красна кутами, а красна добрими людьми», — тож і салон краси прикрашає громаду своєю діяльністю, впливаючи на її згуртованість, здоров'я і добробут.

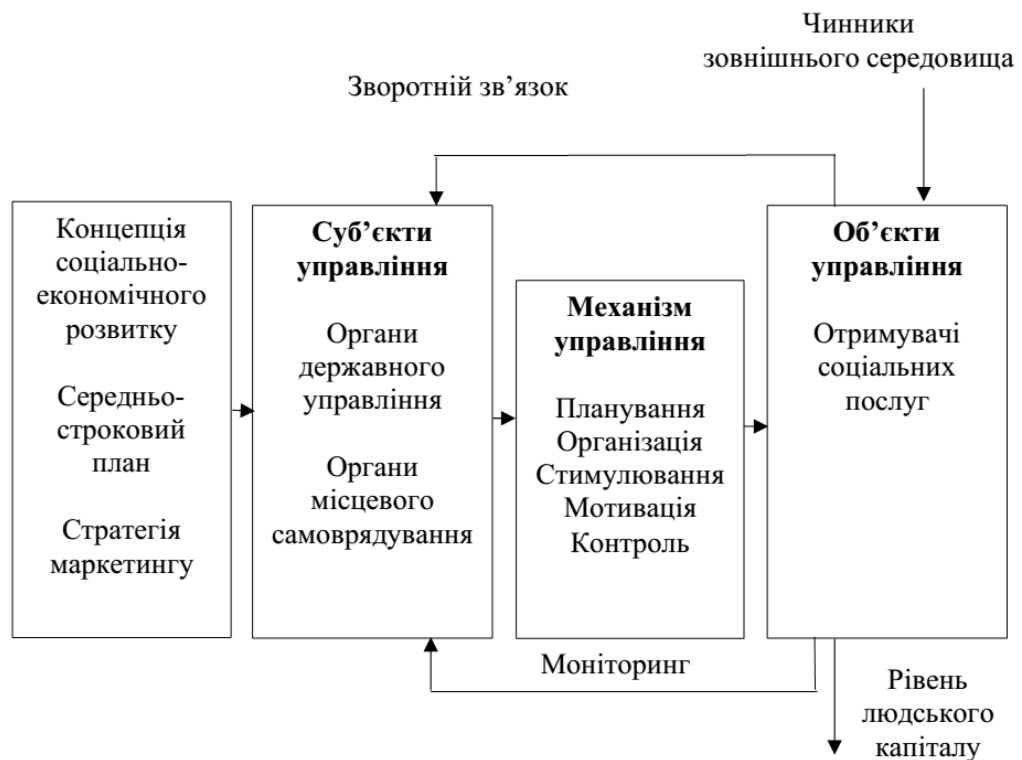
Ринок салонів краси стрімко розвивається під впливом глобалізації, цифровізації та зміни споживчих цінностей. Серед основних тенденцій — впровадження екологічно чистих матеріалів, використання органічної косметики, автоматизація обслуговування, онлайн-запис, персоналізація послуг, розвиток нішевих напрямів (наприклад, барбершопів, студій бровістики, SPA-комплексів). Зростає попит на послуги з оздоровлення, релаксації, anti-age процедур, що відображає прагнення населення до здорового способу життя.

Перспективи розвитку галузі обумовлені інтеграцією інноваційних технологій, підвищенням стандартів обслуговування, розширенням спектра послуг, а також співпрацею із закладами освіти для підготовки кваліфікованих кадрів. У майбутньому салони краси залишатимуться важливим елементом соціально-економічного простору територіальних громад, сприяючи їх сталому розвитку та добробуту мешканців.

Регулювання розвитку підприємств сфери послуг потребує поєднання різних теоретичних підходів, з урахуванням державних, ринкових та

партнерських механізмів. Сучасні концепції сталого розвитку, інклюзії та соціальної відповідальності актуалізують роль підприємств у формуванні якісного, доступного та безпечного сервісу для населення. Децентралізація та місцеве самоврядування відкривають нові можливості для розвитку малого бізнесу, підвищення рівня зайнятості та покращення якості життя.

Загалом модель регулювання сфери послуг в територіальній громаді можна зобразити за допомогою схеми (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Модель регулювання сфери послуг в територіальній громаді

Примітка. Сформовано автором.

Рекомендовано впроваджувати комплексні програми підтримки підприємництва, адаптувати міжнародні стандарти до українських реалій, розвивати партнерські моделі та забезпечувати прозорість регуляторних процесів. Підприємства сфери послуг мають орієнтуватися на довгострокову перспективу, враховуючи не лише економічні, а й соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ САЛОНІВ КРАСИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

#### **2.1. Оцінка ринку салонів краси у територіальній громаді**

Великобerezовицька селищна громада — територіальна громада в Україні, в Тернопільському районі Тернопільської області. Адміністративний центр — селище Велика Березовиця. Площа громади — 205,0 км<sup>2</sup>, населення — 23 134 осіб. Утворена 12 червня 2020 року, відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України № 724-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Тернопільської області». 19 липня 2020 року, в результаті адміністративно-територіальної реформи та ліквідації Тернопільського району, увійшла до складу новоутвореного Тернопільського району. У складі громади 1 селище (Велика Березовиця) і 12 сіл: Буцнів, Велика Лука, Йосипівка, Лучка, Мар'янівка, Миролюбівка, Мишковичі, Настасів, Острів, Петриків, Серединки, Хатки.

Ринок салонів краси у Великобerezовицькій територіальній громаді Тернопільського району Тернопільської області є важливим об'єктом дослідження у контексті регіонального соціально-економічного розвитку. З огляду на динамічний розвиток сфери послуг та зростання вимог до якості обслуговування, оцінка стану і перспектив ринку салонів краси дозволяє визначити ключові тенденції, проблеми та можливості для підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств. Особливу роль відіграє ринок у забезпеченні робочих місць, формуванні позитивного іміджу громади та підвищенні добробуту населення.

У Великобerezовицькій громаді функціонує 12 салонів краси різних форматів, серед яких переважають універсальні заклади, що пропонують комплексний спектр послуг — від перукарських до манікюрних і косметологічних. Більшість салонів розташовані у центральній частині

селища, що забезпечує зручний доступ для мешканців. Окремі заклади спеціалізуються на сучасних напрямках, таких як барбершопи чи студії бровістики, що відображає тенденцію до диференціації послуг.

Основний попит формується на традиційні послуги — стрижки, фарбування волосся, манікюр, педикюр, косметологічні процедури. Цінові сегменти варіюються від бюджетних до преміальних, залежно від якості матеріалів, кваліфікації персоналу та рівня сервісу. Сезонність проявляється у збільшенні кількості звернень перед святами та в літній період, коли популярні послуги з догляду за шкірою та волоссям. Пропозиція достатньо гнучка: більшість салонів швидко адаптують перелік послуг відповідно до змін попиту, впроваджують нові процедури, реагуючи на сучасні тренди.

Конкурентне середовище є рушієм розвитку ринку салонів краси та визначає його динаміку, якість послуг і можливості для інновацій. В умовах зростаючих вимог клієнтів та швидкої зміни ринкових трендів конкуренція стимулює власників закладів до пошуку нових підходів, оптимізації бізнес-процесів і вдосконалення взаємодії з аудиторією. Для підприємців, студентів і дослідників аналіз конкурентного поля дозволяє глибше зрозуміти механізми формування попиту, ефективно планувати стратегії розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Серед основних гравців ринку — сімейні підприємства з багаторічним досвідом, а також нові салони, що орієнтуються на сучасні тренди та молодіжну аудиторію. Деякі заклади позиціонують себе як експерти у вузькій сфері (наприклад, майстерні бровістів або барбершопи), інші — як універсальні центри краси з широким спектром послуг. Приклади успішного позиціонування включають акцент на екологічності, використання органічної косметики, індивідуальний підхід до клієнта та співпрацю з іншими локальними бізнесами, що створює додаткову цінність для відвідувачів.

Гравці ринку застосовують різноманітні стратегії: частина салонів конкурує за рахунок доступних цін і акційних пропозицій, інші — роблять ставку на високий рівень сервісу, ексклюзивні процедури та якісні матеріали.

Асортимент послуг постійно оновлюється, впроваджуються нові техніки стрижки, фарбування, догляду за шкірою та волоссям. Якість обслуговування — ключовий фактор у боротьбі за лояльність клієнтів: майстри проходять додаткове навчання, підвищують кваліфікацію, впроваджують стандарти безпеки та гігієни.

Унікальні пропозиції включають експрес-процедури, мобільний сервіс, тематичні майстер-класи, використання органічних та гіпоалергенних засобів. Деякі салони формують власні бренди, пропонуючи авторські методики догляду, персоналізовані консультації, пакети послуг для різних вікових і соціальних груп. Спеціалізовані студії (наприклад, для чоловіків чи підлітків) розширюють ринкові можливості та забезпечують диференціацію серед конкурентів.

Конкурентоспроможність салону визначається кваліфікацією персоналу, рівнем технічного оснащення, зручністю розташування та іміджем закладу. Високий професіоналізм майстрів, сучасне обладнання, інноваційні технології (лазерна косметологія, апаратний догляд) та комфортна атмосфера — основні переваги, які впливають на вибір клієнта. Локація відіграє важливу роль: салони, розташовані у центральній частині селища, мають стабільний потік клієнтів, тоді як заклади на околицях часто орієнтуються на постійних відвідувачів та сімейні формати.

Інновації та цифровізація є потужними драйверами конкурентоспроможності. Впровадження онлайн-запису, CRM-систем, автоматизації процесів, використання соціальних мереж для просування послуг та формування ком'юніті навколо бренду салону — це не лише підвищує ефективність бізнесу, а й розширює аудиторію. Діджитал-інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту, збирати відгуки, аналізувати поведінку клієнтів і впроваджувати персоналізовані пропозиції.

Маркетинг у сфері салонів краси базується на комплексному використанні цифрових каналів, програм лояльності, партнерських акцій і



локальної реклами. Соціальні мережі — ключовий інструмент для залучення нових клієнтів, демонстрації результатів роботи, проведення онлайн-консультацій та майстер-класів. Програми лояльності (картки постійного клієнта, бонуси, знижки на комплексні послуги) сприяють утриманню аудиторії та формуванню позитивного іміджу закладу.

Основними викликами залишаються кадровий дефіцит, особливо серед висококваліфікованих майстрів, обмеженість фінансових ресурсів для модернізації обладнання, відповідність нормативним вимогам. Можливості для розвитку — розширення партнерств із закладами освіти, участь у соціальних проєктах, впровадження нових форматів співпраці з локальними бізнесами (наприклад, спільні акції з магазинами косметики чи фітнес-центрами).

Високий рівень конкуренції стимулює підвищення стандартів обслуговування, впровадження нових технологій, розширення спектра послуг. Це позитивно впливає на якість обслуговування, робить ціноутворення більш гнучким і прозорим, дозволяє клієнтам обирати оптимальні варіанти згідно з власними потребами. Конкуренція також сприяє розвитку партнерських відносин між салонами, організації спільних заходів, підвищенню рівня комунікації з клієнтами через діджитал-канали, що забезпечує лояльність і довіру до бренду.

Ринок салонів краси у Великоберезовицькій громаді демонструє високий потенціал для подальшого розвитку за умови активного впровадження інновацій, підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення партнерських відносин і залучення сучасних маркетингових інструментів. Взаємодія між основними гравцями, відкритість до нових ідей і орієнтація на потреби клієнтів сприятимуть формуванню конкурентного середовища, яке позитивно впливатиме на якість послуг, доступність для різних соціальних груп і загальний добробут громади.

Клієнтська база салонів краси у Великоберезовицькій громаді охоплює широку соціально-демографічну групу: жінки віком 18–55 років становлять

основну частку, але зростає кількість чоловіків і молоді, які користуються спеціалізованими послугами. Потреби клієнтів включають не лише базовий догляд, а й індивідуальні консультації, оздоровчі та anti-age процедури, що свідчить про підвищення рівня обізнаності та вимог до якості сервісу. Особливості місцевої аудиторії — прагнення до збереження природної краси, інтерес до нових технологій та косметичних засобів.

Салони краси активно впроваджують інноваційні технології: онлайн-запис, автоматизацію процесів, використання екологічних матеріалів, органічної косметики. Поширюються нові формати обслуговування — мобільні салони, виїзні майстер-класи, тематичні студії. Зростає роль соціальних мереж у комунікації з клієнтами, просуванні послуг та формуванні бренду закладу. Інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності та розширенню цільової аудиторії.

Серед основних проблем — кадровий дефіцит, особливо у сфері висококваліфікованих майстрів, обмеженість фінансових ресурсів для модернізації обладнання та впровадження інновацій, складності у дотриманні нормативних вимог та стандартів безпеки. Важливим викликом є адаптація до змін у законодавстві, зростання конкуренції з боку неформального сектору, а також потреба у підвищенні фінансової грамотності підприємців. Окремо варто відзначити проблему доступності якісних послуг для соціально вразливих груп населення.

Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією інноваційних технологій, розширенням спектра послуг, підвищенням стандартів обслуговування, а також співпрацею з закладами освіти для підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Важливим напрямом є розвиток партнерських відносин із постачальниками, впровадження програм лояльності, участь у соціальних проєктах. Зростання попиту на послуги з оздоровлення, релаксації та anti-age процедур відкриває нові можливості для салонів у громаді.

Ринок салонів краси позитивно впливає на громаду: створює робочі місця, сприяє професійному розвитку персоналу, формує позитивний імідж

території, підвищує рівень соціальної згуртованості та самооцінки мешканців. Салони краси стають осередками культурного життя, реалізації творчого потенціалу, підтримки соціально вразливих груп. Як каже українське прислів'я: «Дерево міцне корінням, а громада — згуртованістю», тож розвиток ринку послуг краси зміцнює соціальну основу Великоберезовицької громади.

Оцінка ринку салонів краси у Великоберезовицькій територіальній громаді засвідчує його динамічний розвиток, високий рівень конкуренції та значну роль у соціально-економічному житті регіону. Впровадження інновацій, підвищення стандартів якості та розширення спектра послуг створюють передумови для подальшого зростання галузі. Водночас вирішення кадрових, економічних та нормативних проблем потребує координації зусиль місцевої влади, бізнесу та освітніх установ. Ринок салонів краси виступає важливим чинником зміцнення добробуту та згуртованості громади, забезпечуючи рівний доступ до якісних послуг і сприяючи формуванню позитивного іміджу території.

## **2.2. Проблеми та перспектив розвитку салонів краси в територіальній громаді**

Ринок салонів краси у Великоберезовицькій територіальній громаді Тернопільського району Тернопільської області демонструє динамічний розвиток, відображаючи сучасні тенденції та інноваційні підходи, характерні для галузі на регіональному та національному рівнях. Актуальність проблеми зумовлена зростанням попиту на якісні послуги, розширенням спектра процедур, а також необхідністю адаптації бізнесу до нових вимог і очікувань споживачів. Салони краси виступають не лише місцем для догляду за зовнішністю, але й важливим елементом соціального та економічного життя громади.

В умовах постійних змін у технологіях, законодавстві та споживацьких уподобаннях, місцевий ринок стикається з низкою проблем і викликів, що

впливають на його конкурентоспроможність і перспективи розвитку. Водночас, відкриваються нові можливості для інновацій, формування партнерств і соціальних проєктів, що можуть стати рушієм зростання галузі. Проблеми розвитку салонів краси в Великоберезовицькій територіальній громаді відображено в таблиці 2.1.

Однією з ключових проблем для салонів краси громади є кадровий дефіцит, особливо у сфері висококваліфікованих спеціалістів. Причини цього явища полягають у недостатній кількості навчальних програм, низькій популярності професії серед молоді та міграції досвідчених майстрів до більших міст або за кордон. Відсутність системної підготовки кадрів зумовлює потребу у співпраці з освітніми закладами, організації стажувань і підвищення кваліфікації.

*Таблиця 2.1*

**Проблеми розвитку салонів краси в Великоберезовицькій  
територіальній громаді**

| № | Проблема                              | Короткий опис                                                                                  |
|---|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Недостатня фінансова підтримка        | Обмежені ресурси для оновлення обладнання та впровадження нових послуг.                        |
| 2 | Відсутність сучасних технологій       | Салони не завжди мають доступ до новітніх інструментів для оптимізації роботи.                 |
| 3 | Кадровий дефіцит                      | Складність у формуванні резерву та системи наставництва для нових працівників.                 |
| 4 | Недостатній обмін досвідом            | Обмежені можливості для співпраці із закордонними партнерами та впровадження нових технологій. |
| 5 | Юридична невизначеність               | Необхідність постійної актуалізації нормативно-правової бази відповідно до змін ринку.         |
| 6 | Соціальна вразливість працівників     | Відсутність ефективних механізмів страхування та захисту персоналу.                            |
| 7 | Популяризація здорового способу життя | Недостатнє проведення освітніх кампаній серед населення щодо важливості здоров'я та краси.     |

Примітка. Складено автором за матеріалами Великоберезовицької територіальної громади.

Останнім часом зростає роль партнерства між салонами краси та професійними училищами, що дозволяє адаптувати навчальні програми до реальних потреб ринку. Важливо розробити механізми мотивації для молодих

майстрів, забезпечити гідні умови праці та перспективи професійного зростання.

Обмеженість фінансових ресурсів є суттєвим бар'єром для розвитку салонів краси у Великоберезовицькій громаді. Більшість підприємців стикається з труднощами у модернізації обладнання, впровадженні нових технологій та розширенні спектра послуг через недостатню доступність кредитних ресурсів і інвестицій. Економічна нестабільність, високі податкові навантаження та коливання цін на матеріали ускладнюють планування діяльності та довгострокове стратегічне мислення.

Для подолання цих проблем важливо розвивати механізми фінансової підтримки малого бізнесу, залучати гранти та інвестиції, стимулювати співпрацю з банківськими установами. Створення партнерських об'єднань може допомогти оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Дотримання нормативних вимог і стандартів безпеки є важливою складовою діяльності салонів краси. Однак постійні зміни у законодавстві, складність отримання ліцензій та сертифікатів, а також необхідність відповідати санітарним нормам створюють додаткові труднощі для власників і працівників закладів. Недостатня інформованість про нові правила та вимоги часто призводить до штрафів і втрати репутації.

Для забезпечення відповідності стандартам необхідно впроваджувати системи контролю якості, регулярно проводити навчання персоналу та налагоджувати співпрацю з органами місцевого самоврядування. Важливо створити інформаційні платформи для обміну досвідом і роз'яснення змін у законодавстві, що допоможе мінімізувати ризики та підвищити рівень безпеки послуг.

Сучасні тенденції розвитку ринку салонів краси передбачають активне впровадження інноваційних технологій: онлайн-запис, автоматизацію процесів, використання екологічних матеріалів та органічної косметики. Це не

лише підвищує якість обслуговування, а й розширює цільову аудиторію, сприяє формуванню позитивного іміджу закладу.

Впровадження нових рішень потребує інвестицій та готовності до змін з боку персоналу. Особливо актуальними стають мобільні салони, виїзні майстер-класи, тематичні студії, а також використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами. Екологічність та безпечність матеріалів стають важливими критеріями вибору послуг, що відповідає світовим трендам та очікуванням споживачів.

Зростання конкуренції на місцевому ринку, особливо з боку неформального сектору, створює нові виклики для легальних підприємців. Неформальні послуги часто пропонують нижчі ціни, але не завжди гарантують якість та безпеку, що може негативно впливати на репутацію галузі в цілому. Водночас, клієнти дедалі більше цінують прозорість, відповідність стандартам і гарантії безпеки.

Офіційні салони краси мають перевагу у впровадженні інновацій, формуванні бренду та участі у соціальних проєктах. Для підвищення конкурентоспроможності важливо розробляти програми лояльності, пропонувати унікальні послуги та активно використовувати цифрові інструменти для просування бізнесу.

Проблема доступності якісних послуг для соціально вразливих груп населення залишається актуальною. Вартість процедур, обмеженість фінансових можливостей та віддаленість закладів обмежують доступ до салонів краси для частини мешканців громади. Важливим напрямом розвитку є впровадження соціальних проєктів, спрямованих на підтримку малозабезпечених, людей з інвалідністю та пенсіонерів.

Салони краси можуть брати участь у благодійних акціях, організовувати спеціальні програми та співпрацювати з громадськими організаціями. Це не лише підвищує соціальну згуртованість, а й формує позитивний імідж закладу, сприяє розвитку культури взаємодопомоги у громаді.

Перспективи розвитку салонів краси у Великоберезовицькій громаді пов'язані з інтеграцією інноваційних технологій, розширенням спектра послуг, підвищенням стандартів обслуговування та розвитком партнерських відносин із постачальниками. Важливим напрямом є впровадження програм лояльності, участь у соціальних проєктах та створення тематичних студій, що дозволяє залучати нові категорії клієнтів.

Зростає попит на послуги з оздоровлення, релаксації, anti-age процедур, що відкриває нові можливості для бізнесу. Співпраця з освітніми закладами, організація майстер-класів та участь у регіональних ініціативах сприяють підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню сучасного підходу до обслуговування.

Ринок салонів краси позитивно впливає на соціально-економічний розвиток громади: створює робочі місця, сприяє професійному зростанню персоналу, формує позитивний імідж території та підвищує рівень самооцінки мешканців. Салони стають осередками культурного життя, реалізації творчого потенціалу та підтримки соціально вразливих груп. Зміцнення соціальної основи громади — результат згуртованості підприємців, участі у спільних проєктах та розвитку партнерських відносин.

Аналіз проблем і перспектив розвитку салонів краси у Великоберезовицькій територіальній громаді засвідчує необхідність комплексного підходу до вирішення кадрових, економічних, нормативних та соціальних питань. Впровадження інновацій, підвищення стандартів якості, розширення спектра послуг та розвиток партнерств створюють передумови для подальшого зростання галузі. Рекомендується активізувати співпрацю з освітніми закладами для підготовки кадрів та організації стажувань. Запровадити механізми фінансової підтримки малого бізнесу, залучати гранти, інвестиції та оптимізувати витрати через партнерські об'єднання. Регулярно проводити навчання персоналу щодо нормативних вимог та змін у законодавстві, впроваджувати системи контролю якості. Інвестувати у нові технології, автоматизацію процесів, екологічні рішення та розширювати

спектр послуг відповідно до сучасних тенденцій. Розробити програми лояльності, соціальні проєкти та тематичні студії для залучення нових клієнтів і підтримки вразливих груп населення. Зміцнювати партнерські відносини між підприємцями, брати участь у регіональних ініціативах та формувати позитивний імідж громади.

Вирішення проблем і реалізація зазначених перспектив дозволить салонам краси стати рушієм розвитку Великоберезовицької громади, забезпечити рівний доступ до якісних послуг та сприяти зміцненню соціальної згуртованості і добробуту населення.



### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ САЛОНІВ КРАСИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

Салони краси у Великоберезовицькій територіальній громаді набувають дедалі більшого значення як осередки економічного зростання, соціальної згуртованості та розвитку підприємництва. Вдосконалення регулювання їх діяльності є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку галузі, підвищення якості послуг і конкурентоспроможності на регіональному рівні. З огляду на сучасні виклики та стратегічні цілі громади, аналіз поточного стану, визначення проблем та розробка ефективних напрямків вдосконалення регулювання стають першочерговим завданням для місцевої влади, підприємців і громадських діячів.

На сьогодні ринок салонів краси у Великоберезовицькій громаді характеризується динамічним розвитком, розширенням спектра послуг і збільшенням кількості підприємців. Проте спостерігається нерівномірність у розподілі ресурсів, різний рівень якості обслуговування та недостатня інтеграція інновацій. Значна частина салонів працює за традиційними моделями, що гальмує впровадження сучасних технологій та обмежує можливості для масштабування бізнесу. Відчувається потреба у створенні сприятливого нормативного середовища, яке стимулюватиме розвиток галузі і забезпечить рівний доступ до ресурсів.

Серед основних проблем, що впливають на ефективність розвитку салонів краси, можна виділити:

- недостатню чіткість і актуальність місцевих нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємців у сфері краси;
- обмежені можливості для професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- відсутність системної фінансової підтримки малого бізнесу, складність доступу до грантів та інвестицій;

- недостатній рівень впровадження інноваційних технологій та автоматизації процесів;
- слабкий розвиток партнерських відносин між підприємцями, що знижує ефективність спільних ініціатив;
- обмежені соціальні програми для підтримки вразливих груп населення та залучення нових клієнтів;
- відсутність системи моніторингу та контролю якості послуг.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі напрямки вдосконалення розвитку салонів краси в територіальній громаді: інноваційне регулювання; кадрова політика; економічна підтримка; розвиток партнерств; соціальні ініціативи (табл. 3.1).

Одним із ключових напрямків є оновлення та адаптація нормативно-правової бази відповідно до сучасних тенденцій галузі. Рекомендується розробити локальні стандарти для оцінки якості послуг, вимоги до безпеки та гігієни, а також механізми захисту прав споживачів. Важливо забезпечити прозорість процедур реєстрації та ліцензування салонів, спростити адміністративні бар'єри для нових підприємців і стимулювати дотримання законодавства шляхом впровадження системи перевірок та консультаційних центрів.

Ефективне нормативно-правове регулювання є фундаментом для сталого розвитку індустрії краси, забезпечення безпеки споживачів, чесної конкуренції та впровадження інноваційних рішень. В умовах стрімких змін ринкового середовища, сучасна нормативна база повинна відповідати актуальним потребам галузі та бути інструментом підтримки підприємництва, а не бар'єром для розвитку.

На місцевому рівні спостерігається низка типових проблем: невідповідність нормативних актів сучасним стандартам, дублювання або суперечність положень, надмірна зарегульованість окремих процедур, а також відсутність чітких критеріїв для контролю якості послуг. Часто підприємці стикаються з неоднозначністю трактування вимог, що призводить до

додаткових адміністративних витрат та створює передумови для корупційних ризиків. Відсутність єдиного реєстру регуляторних актів ускладнює доступ до актуальної інформації, а складна система погодження нових документів гальмує впровадження необхідних змін.

Таблиця 3.1

**Напрямки вдосконалення регулювання розвитку салонів краси в територіальній громаді**

| <b>Інноваційне регулювання</b>                                                   | <b>Кадрова політика</b>                                                                      | <b>Економічна підтримка</b>                                                                | <b>Розвиток партнерств</b>                                                                  | <b>Соціальні ініціативи</b>                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження електронних реєстрів, автоматизація обліку та онлайн-ліцензування.  | Підвищення кваліфікації співробітників, проведення тренінгів та відкриття освітніх програм.  | Надання пільгових кредитів, грантів, компенсацій на оренду приміщень для розвитку бізнесу. | Створення мережі співпраці з постачальниками, навчальними закладами, іншими підприємствами. | Організація благодійних заходів, соціальних проектів та підтримка місцевих ініціатив. |
| Запровадження інноваційних стандартів якості послуг та моніторинг їх дотримання. | Стимулювання молодих фахівців до працевлаштування через програми стажування.                 | Зменшення податкового тиску для новостворених салонів краси.                               | Об'єднання зусиль для участі у спільних проєктах та конкурсах регіонального розвитку.       | Впровадження програм соціальної відповідальності бізнесу у сфері краси.               |
| Залучення сучасних технологій для оптимізації управління та контролю.            | Формування кадрового резерву та створення системи внутрішнього наставництва.                 | Фінансова підтримка впровадження нових послуг і закупівлі обладнання.                      | Пошук закордонних партнерів для обміну досвідом і технологіями.                             | Підтримка працевлаштування соціально вразливих груп населення.                        |
| Регулярна актуалізація нормативно-правової бази відповідно до ринкових змін.     | Забезпечення прозорості процесу прийому на роботу, гендерної рівності та рівних можливостей. | Запровадження механізмів страхування та соціального захисту для працівників.               | Розвиток горизонтальних зв'язків між салонами для розширення ринку послуг.                  | Популяризація здорового способу життя через освітні кампанії у сфері краси.           |

Примітка. Сформовано автором.

Оновлення нормативно-правової бази вимагає системного підходу, який включає регулярний моніторинг ефективності чинних актів, публічне обговорення ініціатив та залучення всіх зацікавлених сторін. Доцільно

впровадити електронні платформи для збору пропозицій та оцінки впливу регуляторних змін, що дозволить швидко реагувати на виклики ринку. Важливим механізмом є створення робочих груп за участю представників бізнесу, експертів та органів місцевого самоврядування. Досвід міст, які запровадили регулярний аудит нормативних актів, свідчить про підвищення якості регулювання та зменшення адміністративного навантаження на бізнес.

Залучення підприємців до процесу розробки та обговорення регуляторних ініціатив сприяє створенню збалансованих рішень, які враховують реальні потреби галузі. Практика проведення відкритих консультацій, круглих столів та онлайн-опитувань дозволяє зібрати конструктивні пропозиції та оперативно враховувати їх у нових актах. Сприяє цьому і створення консультативних рад при органах влади, де підприємці можуть відстоювати свої інтереси та впливати на формування політики. Такий підхід підвищує довіру до регуляторних процесів, формує культуру партнерства між владою та бізнесом і дозволяє уникати типових бюрократичних пасток.

Вивчення досвіду країн ЄС, Великої Британії, Канади та інших розвинених держав свідчить, що прозорість, стандартизація та відкритість регулювання є ключовими чинниками успіху галузі. Наприклад, у Франції та Німеччині діють спеціалізовані органи, які здійснюють сертифікацію салонів, а також регулярний моніторинг дотримання стандартів якості й безпеки. У Швеції та Данії широко застосовуються саморегулювні організації, які розробляють етичні кодекси та сприяють підвищенню професійного рівня персоналу. Важливою є практика публічного доступу до інформації про ліцензування та результати перевірок, що стимулює конкуренцію за якість та довіру клієнтів. Водночас, міжнародний досвід підтверджує необхідність адаптації іноземних моделей до національних особливостей, уникаючи механічного копіювання.

З метою вдосконалення регуляторного середовища доцільно реалізувати такі кроки:

1. Створити відкритий електронний реєстр місцевих нормативних актів у сфері краси з можливістю інтерактивного пошуку та коментування.
2. Запровадити процедуру обов'язкового публічного обговорення проектів нових регуляторних ініціатив із залученням підприємців, експертів і громадськості.
3. Регулярно проводити аудит чинних актів на предмет їхньої ефективності, усувати дублювання та застарілі положення.
4. Вдосконалити механізми контролю якості надання послуг, акцентуючи увагу на прозорості перевірок та недопущенні зловживань.
5. Розробити типові стандарти для діяльності салонів краси, що враховуватимуть міжнародний досвід і національні реалії.
6. Забезпечити регулярне підвищення кваліфікації персоналу органів контролю та інспекції, впроваджувати сучасні цифрові інструменти для моніторингу.
7. Стимулювати саморегулювання у галузі через створення професійних об'єднань і розробку етичних кодексів.

Якісне нормативно-правове регулювання — це запорука динамічного розвитку сфери салонів краси, підвищення рівня довіри клієнтів та створення сприятливого бізнес-клімату. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити прозорість, відкритість та гнучкість регуляторних процедур, сприяти залученню підприємців до процесу ухвалення рішень, а також активно впроваджувати найкращі міжнародні практики з урахуванням національних особливостей. Як мовить народна мудрість: «Добрий закон — надійний фундамент», тому саме вдосконалення регулювання стане надійною основою для процвітання галузі краси.

Для забезпечення конкурентоспроможності салонів краси доцільно впровадити регулярні тренінги для персоналу щодо нових нормативних вимог і стандартів обслуговування. Варто створити систему незалежного аудиту якості та розробити механізми збору зворотного зв'язку від клієнтів.

Впровадження електронних платформ для моніторингу якості послуг дозволить швидко реагувати на недоліки та підвищувати довіру до галузі.

Кадровий потенціал є основою успішного функціонування салонів краси. Рекомендується активізувати співпрацю з професійними освітніми закладами, організовувати стажування та практичні курси для молодих спеціалістів. Важливо створити умови для постійного підвищення кваліфікації працівників, впроваджувати програми наставництва та обміну досвідом між підприємцями.

Для стимулювання розвитку малого бізнесу доцільно запровадити механізми фінансової підтримки, залучати гранти та інвестиції, а також оптимізувати витрати через створення партнерських об'єднань. Місцева влада може ініціювати спеціальні програми кредитування, субсидування та податкові пільги для підприємців, що впроваджують інновації та беруть участь у соціальних проектах.

Інновації є рушієм розвитку сучасних салонів краси. Рекомендується інвестувати у нові технології, автоматизацію процесів, впроваджувати екологічні рішення та розширювати спектр послуг відповідно до актуальних тенденцій ринку. Важливо підтримувати підприємців у пошуку та впровадженні цифрових інструментів для управління бізнесом, комунікації з клієнтами та просування послуг.

Зміцнення партнерських відносин сприяє об'єднанню ресурсів, обміну досвідом і формуванню позитивного іміджу громади. Доцільно створювати асоціації підприємців, брати участь у регіональних ініціативах, організовувати тематичні заходи та спільні маркетингові кампанії. Такий підхід дозволить ефективно вирішувати спільні проблеми та підвищувати рівень взаємної підтримки. Партнерські відносини між підприємцями салонів краси є однією з ключових умов сталого розвитку галузі, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу громади. Спільна діяльність дозволяє об'єднати ресурси, створити сприятливе середовище для обміну досвідом, впроваджувати інновації та максимально

ефективно реагувати на виклики сучасного ринку. В умовах високої динаміки змін і зростання вимог клієнтів, саме партнерство стає основою для стабільного зростання і розвитку бізнесу.

Існує низка форм співпраці, які можна адаптувати для салонів краси залежно від потреб і можливостей учасників. Найпоширенішими є:

1. Створення спільних закупівельних груп – це дозволяє знижувати витрати на матеріали та обладнання завдяки оптовим закупівлям, забезпечуючи кращі умови постачання.

2. Обмін досвідом і знаннями – організація регулярних зустрічей, семінарів, майстер-класів, де підприємці діляться практиками, новими технологіями та тенденціями.

3. Спільна розробка та впровадження маркетингових кампаній – об'єднання ресурсів для просування послуг, проведення тематичних акцій, створення єдиного бренду для регіону.

4. Партнерство у проведенні соціальних і громадських заходів – організація благодійних проєктів, участь у регіональних фестивалях та ярмарках, що підвищує довіру до бізнесу.

5. Об'єднання для лобювання інтересів галузі – спільна робота над нормативними ініціативами, захист прав підприємців та участь у формуванні регіональної політики.

6. Створення та функціонування асоціацій підприємців: механізми та переваги

Асоціації підприємців – це організації, які об'єднують представників галузі для досягнення спільних цілей. Процес створення асоціації передбачає визначення пріоритетів, формування статуту, вибір керівництва та розробку стратегій розвитку. Членство у таких об'єднаннях дає доступ до інформаційної підтримки, юридичних консультацій, спеціальних навчальних програм і сприяє формуванню єдиного голосу для взаємодії з владою та іншими структурами. Для ефективної роботи асоціації важливо забезпечити прозорість управління, регулярну комунікацію між членами, організацію тематичних

заходів і впровадження системи зворотного зв'язку. Асоціації можуть виступати платформою для реалізації спільних проєктів, обміну ресурсами та підтримки нових учасників галузі.

У багатьох регіонах України вже існують приклади ефективних партнерств. Наприклад, у Києві та Львові працюють спільні навчальні програми для майстрів салонів краси, організовані асоціаціями підприємців і освітніми закладами. Такі проєкти сприяють підвищенню кваліфікації працівників, розширенню спектра послуг і впровадженню інновацій. У Тернополі група салонів об'єдналася для проведення спільної маркетингової кампанії «Краса без кордонів», що дозволило залучити нових клієнтів і зміцнити позиції на ринку. В Одесі підприємці створили партнерське об'єднання для зниження закупівельних цін на косметику, що позитивно вплинуло на фінансову стабільність бізнесу. Ці приклади демонструють, що співпраця приносить реальні переваги та сприяє розвитку галузі.

Спільні заходи – це потужний інструмент для зміцнення партнерських відносин і залучення клієнтів. Салони краси можуть організовувати тематичні фестивалі, конкурси, майстер-класи, благодійні акції, що підвищує соціальну активність та формує позитивний імідж громади. Маркетингові кампанії, такі як «Дні краси», спільні знижки або акції для певних груп населення, дозволяють охопити ширшу аудиторію, підвищити впізнаваність брендів та стимулювати попит на послуги. Важливо, щоб організація заходів супроводжувалася ефективною комунікацією, використанням сучасних цифрових інструментів для анонсування подій, збору зворотного зв'язку та аналізу результатів. Салони, що активно беруть участь у спільних проєктах, отримують додаткові можливості для розширення мережі контактів, підвищення лояльності клієнтів і обміну знаннями.

Розвиток партнерських відносин не позбавлений труднощів. Серед основних викликів – різні рівні розвитку бізнесу, конкуренція між учасниками, недостатня довіра та складність координації спільних дій. Часто виникає проблема нерівномірного розподілу ресурсів, що може призвести до



конфліктів і втрати мотивації для співпраці. Для подолання цих викликів рекомендується впроваджувати прозорі правила взаємодії, чітко визначати ролі та відповідальність кожного учасника, створювати механізми вирішення спірних питань та підтримувати регулярну комунікацію. Важливо розвивати культуру взаємної підтримки, проводити тренінги з командної роботи, а також використовувати незалежний аудит для оцінки ефективності партнерств.

Партнерські відносини між підприємцями салонів краси мають стратегічне значення для розвитку галузі, підвищення якості послуг та економічної стійкості бізнесу. Ефективна співпраця сприяє впровадженню інновацій, розширенню можливостей для навчання та обміну досвідом, оптимізації витрат і формуванню позитивного іміджу громади. Враховуючи сучасні тенденції, власникам салонів краси доцільно активно долучатися до партнерських ініціатив, створювати асоціації, організовувати спільні заходи та розробляти маркетингові стратегії. Своєчасне вирішення викликів у партнерстві дозволить забезпечити стабільне зростання бізнесу і сприятиме формуванню міцної, згуртованої спільноти підприємців галузі.

Соціальні проекти та програми лояльності є важливим інструментом для залучення нових клієнтів і підтримки вразливих верств населення. Рекомендується розробити спеціальні акції для пенсіонерів, студентів та сімей з дітьми, а також організовувати безкоштовні консультації та майстер-класи. Впровадження тематичних студій і соціальних ініціатив сприятиме зміцненню соціальної згуртованості та підвищенню лояльності клієнтів.

У сучасних умовах соціальні ініціативи та програми лояльності стають фундаментом для формування стійкого бізнесу й позитивного іміджу підприємства. Вони не лише залучають нових клієнтів, але й сприяють розвитку локальної громади, зміцнюють соціальну згуртованість і підвищують довіру до бренду салону краси. Салони, що активно впроваджують такі програми, демонструють відповідальне ставлення до суспільства та вразливих груп населення, що є важливим чинником для сучасних споживачів.

Благодійність у сфері б'юті-бізнесу набуває все більшого значення. Салони краси можуть організовувати акції зі збору коштів для місцевих лікарень, дитячих будинків або спеціалізованих реабілітаційних центрів. Також популярними є надання безкоштовних послуг для пенсіонерів, учасників бойових дій, людей з інвалідністю чи малозабезпечених сімей. Такий підхід сприяє не лише підтримці потребуючих, а й формує позитивне ставлення до бізнесу в громаді.

Практика проведення безкоштовних майстер-класів, лекцій або тематичних студій для молоді чи студентів дозволяє підвищити рівень обізнаності щодо догляду за собою, гігієни, здоров'я шкіри та волосся. Освітні проекти часто включають курси для майбутніх спеціалістів з б'юті-індустрії, що сприяє професійному зростанню та розвитку локального ринку праці.

Салони краси можуть створювати спеціальні програми для сімей з дітьми, наприклад, організовувати дитячі дні, інтерактивні заходи чи тематичні фотосесії. Це сприяє формуванню сімейних традицій і підвищує лояльність клієнтів, адже кожен відчуває особливу турботу та увагу.

Можна виокремити такі типи програм лояльності. Бонусні системи: клієнти отримують бали за кожне відвідування чи покупку, які можуть обміняти на знижки або подарунки. Клубні картки: члени клубу мають доступ до ексклюзивних послуг, спеціальних акцій та подій для постійних клієнтів. Знижки для певних соціальних груп: спеціальні пропозиції для студентів, пенсіонерів, багатодітних сімей тощо. Реферальні програми: за рекомендацію салону друзям чи знайомим клієнти отримують бонуси або подарунки. Впровадження ефективної програми лояльності вимагає чіткого планування, визначення цільових груп, прозорих умов участі та налагодженої комунікації. Важливо використовувати цифрові платформи для ведення обліку бонусів, а також регулярно аналізувати результати та адаптувати програми відповідно до потреб клієнтів. Сучасні CRM-системи дозволяють автоматизувати процеси і підвищити ефективність взаємодії з аудиторією.

У багатьох українських громадах салони краси вже активно впроваджують соціальні проєкти. Наприклад, організація «Днів краси» для онкохворих жінок, де майстри безкоштовно надають послуги, підвищує рівень підтримки та дарує радість у складних життєвих обставинах. Інші салони проводять тематичні благодійні вечори, де частина прибутку спрямовується на допомогу дітям, а клієнти залучаються до збору коштів чи речей. Програми лояльності, що базуються на реферальних механізмах, довели свою ефективність у залученні нових клієнтів. Наприклад, салон краси у Тернополі започаткував акцію «Приведи друга», в рамках якої обидва учасники отримують знижку на наступне відвідування. Такі кейси підтверджують, що вдало розроблені програми лояльності не лише підвищують обороти бізнесу, а й формують позитивну атмосферу співпраці. Соціальні ініціативи та програми лояльності мають комплексний вплив на розвиток салонів краси. По-перше, вони підвищують лояльність клієнтів, що веде до зростання повторних відвідувань і стабільності доходів. По-друге, такі програми зміцнюють репутацію салону і сприяють формуванню його як соціально відповідального бізнесу. По-третє, соціальні проєкти стимулюють розвиток громади через підвищення рівня соціальної згуртованості, підтримку освітніх і благодійних ініціатив, створення нових робочих місць. Варто зазначити, що участь у соціальних програмах позитивно впливає й на внутрішню атмосферу в колективі салону: співробітники відчують свою значущість, мотивуються до професійного розвитку та активної участі у житті громади.

Рекомендації щодо впровадження та розвитку соціальних ініціатив і програм лояльності:

1. Чітко визначайте цільову аудиторію для соціальних проєктів та програм лояльності, враховуючи особливості місцевої громади.
2. Плануйте заходи з урахуванням реальних ресурсів і можливостей салону, залучайте партнерів та громадські організації.
3. Використовуйте цифрові платформи для анонсування програм, збору зворотного зв'язку та моніторингу результатів.

4. Регулярно аналізуйте ефективність ініціатив, коригуйте стратегії відповідно до змін у потребах клієнтів і громади.
5. Проводьте тренінги для персоналу з соціальної відповідальності, комунікації та командної роботи.
6. Залучайте клієнтів до участі у соціальних проєктах через інтерактивні заходи, голосування або спільні акції.
7. Дотримуйтеся принципу прозорості: відкрито повідомляйте про результати ініціатив, цілі та досягнення.

Соціальні ініціативи та програми лояльності є невід’ємною частиною успішної стратегії розвитку салонів краси. Вони формують міцний зв’язок із громадою, підвищують конкурентоспроможність, створюють нові можливості для розширення бізнесу та соціального впливу. Для підприємців важливо не лише впроваджувати такі програми, а й постійно вдосконалювати їх, враховуючи потреби клієнтів та тенденції ринку. «У гурті й сила, і розум» — це принцип, який повинен стати фундаментом для розвитку соціальної відповідальності та лояльності у сфері краси.

Для забезпечення сталого розвитку галузі важливо впровадити системи моніторингу та оцінки ефективності запроваджених заходів. Доцільно використовувати цифрові інструменти для аналізу ключових показників, організовувати регулярні звіти та громадські обговорення результатів. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та підвищувати прозорість управління галуззю.

Комплексне вдосконалення регулювання розвитку салонів краси у Великоберезовицькій громаді є запорукою економічного зростання, підвищення якості послуг та соціальної єдності. Враховуючи сучасні виклики, доцільно впроваджувати інноваційні підходи до нормативного регулювання, кадрової політики, економічної підтримки, розвитку партнерств та соціальних ініціатив. Реалізація запропонованих напрямків забезпечить рівний доступ до якісних послуг, сприятиме зміцненню добробуту громади і формуванню позитивного іміджу регіону.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз механізмів регулювання розвитку салонів краси в умовах територіальної громади, враховуючи сучасні економічні й соціальні виклики. На основі теоретичних і практичних аспектів сформульовано низку обґрунтованих висновків, які мають значення для подальшого вдосконалення управління у сфері послуг.

1. Теоретичні підходи до регулювання розвитку підприємств сфери послуг ґрунтуються на системному поєднанні державного та муніципального впливу, що дозволяє забезпечити адаптацію салонів краси до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах важливо враховувати не лише економічні, а й соціальні чинники, які визначають потреби населення та підвищують якість послуг.
2. Сучасний стан ринку салонів краси в територіальній громаді характеризується високою конкуренцією, динамічним зростанням кількості підприємств, а також тенденцією до впровадження інноваційних технологій та нових форматів обслуговування. Це сприяє підвищенню стандартів якості та розширенню спектру послуг для клієнтів.
3. Основними проблемами та бар'єрами розвитку салонів краси виступають недостатня фінансова підтримка малого бізнесу, складність доступу до кредитних ресурсів, нерівномірне розподілення клієнтської бази, а також обмежені можливості для професійного розвитку персоналу. До того ж, нормативно-правова база часто є недостатньо адаптованою до специфіки сфери краси.
4. Вплив регуляторних механізмів на діяльність салонів краси є неоднозначним: з одного боку, регулювання забезпечує стандартизацію та безпеку послуг, а з іншого — може створювати додаткові адміністративні бар'єри для підприємців. Важливо удосконалити процедури ліцензування, контролю та звітності, щоб вони були прозорими й доступними.

5. Економічні чинники розвитку включають рівень доходів населення, цінову політику, доступність ресурсів та інвестицій. В умовах економічної нестабільності необхідно впроваджувати гнучкі стратегії розвитку, що дозволять салонам краси адаптуватися до змін ринкового середовища й утримувати конкурентні позиції.
6. Соціальні чинники розвитку визначаються зміною споживчих уподобань, зростанням попиту на індивідуалізовані та екологічні послуги, а також підвищенням ролі соціальних мереж у формуванні репутації підприємств. Акцент на соціальній відповідальності сприяє зміцненню довіри клієнтів і підвищенню лояльності до бренду салону.
7. Управлінські аспекти показують, що ефективне керування салонами краси потребує сучасних підходів до менеджменту, аналітики ринку та розвитку персоналу. Важливим є впровадження систем мотивації, навчання та підвищення кваліфікації, а також використання цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів.
8. Пропозиції щодо вдосконалення регулювання розвитку салонів краси полягають у необхідності створення сприятливого інвестиційного клімату, спрощення процедур реєстрації й ліцензування, розробки спеціальних програм підтримки малого бізнесу та стимулювання інновацій. Важливо забезпечити відкритість та прозорість регуляторних процесів для підвищення довіри підприємців.
9. Практична цінність запропонованих заходів для громади полягає у підвищенні рівня зайнятості, розширенні спектру якісних послуг та формуванні позитивного іміджу територіальної громади як сучасної й відкритої для розвитку сфери краси. Втілення інноваційних рішень сприяє покращенню соціального клімату та залученню нових мешканців.
10. Практична цінність для бізнесу полягає у можливості підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат, впровадженні сучасних технологій та розширенні ринкових можливостей. Реалізація

запропонованих механізмів дозволяє підприємствам сфери краси швидко реагувати на нові виклики та ефективно адаптуватися до змін.

Отримані результати дослідження засвідчують необхідність комплексного вдосконалення регуляторних механізмів з урахуванням сучасних економічних і соціальних тенденцій. Впровадження запропонованих заходів сприятиме сталому розвитку салонів краси, забезпечить баланс інтересів громади та бізнесу, а також підвищить якість життя населення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. До питання так званих «управлінських послуг». *Право України*. Київ, 2002. № 6. С. 125-127.
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / автор-упорядник В. П. Тимошук. Київ: Факт, 2003. С. 118.
3. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120–129. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.120](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.120)
4. Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., Коліушко І. Б., Курінний О. В. та ін. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / за заг. ред. Тимошука В. П. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с.
5. Буханевич О. М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 126-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis\\_2015\\_5\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2015_5_23).
6. Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як Л.Б. Розвиток місцевого самоврядування в координатах викликів публічному управлінню. *Наукові перспективи*. 2025. № 1(55).С. 75-88. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-75-88](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-75-88)
7. Гальчак А.Б. Проблеми регулювання розвитку сфери послуг в територіальній громаді. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»* (м. Тернопіль, 22 травня 2026 року).
8. Гуненкова О. В. Адміністративні послуги в Україні: невирішені проблеми та завдання. *Studii Economice: Revista stiintifica*. Chisinau: ULIM, 2014. An. VIII, nr. 1, 2014. P. 46-54.



9. Гуненко О. В. Муніципальні адміністративні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування. *Демократичне врядування: електрон. наук. фахове вид.* 2016. Вип. 16/17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2016\\_16-17\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_17).
10. Гуненко О. В. Правові аспекти формування системи надання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 3 (59). С. 65-69.*
11. Гуненко О. В., Молодожен Ю. Б. Процес надання адміністративних послуг через призму системного підходу. *Університетські наукові записки: часопис Хмельн. унів-ту упр. та права. Хмельницький: Вид- во ХУУП, 2014. № 3 (51). С. 194-203.*
12. Данилюк Т. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет.* 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3247>.
13. Даньшина Ю. В. Методологічні засади оцінки якості адміністративних послуг. *Ефективність державного управління: зб. наук. праць. Львів: Вид- во ЛРІДУ НАДУ, 2011. № 28. С. 243-248.*
14. Дембіцька С. Л. Правові засади діяльності з надання адміністративних послуг населенню України органами місцевого самоврядування: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2010. 16 с. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r\\_81/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe).
15. Дробуш І. В. Якість муніципальних послуг як критерій ефективності реалізації соціальних прав місцевим самоврядуванням. *Право і суспільство: наук. журн. Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, Всеукр. фонд юрид. науки акад. права В. В. Сташиса, Київ. нац. ун -т внутр. справ. Дніпропетровськ, 2013. № 6-2. С. 5.*
16. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т.

- 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосова (співголова), О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
17. Інституційні засади і маркетингові імперативи сталого розвитку: монографія / ред. Т.М. Борисова, Г.Л. Монастирський. Тернопіль: «Економічна думка ЗУНУ», 2020. 340 с.
18. Кабінет електронних сервісів. URL: <https://kap.minjust.gov.ua/>.
19. Ковбаско О. М. Системний підхід та системний аналіз як складові методології дослідження складних природних та соціальних явищ: навч.-метод. розробка. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 29 с.
20. Кодекс про місцеве самоврядування (Грузії). URL: <http://www.matsne.gov.ge>.
21. Круп'як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як І.Й. Особливості впровадження інновацій у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* (електронний журнал). 2025. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.10>
22. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колективна монографія. / за заг. ред. Р. М. Плюща Київ: РІДНА МОВА, 2016. 744 с.
23. Місюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=933>.
24. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
25. Монастирський Г. Л., Волосюк М. В. Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55). С. 86-95. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-86-95>
26. Монастирський Г.Л. Реформування адміністративно-територіального устрою України в аспектах формування національної моделі регіонального і місцевого розвитку. *Регіональні перетворення у світовому та*

- українському вимірах: монографія / за ред. А.І. Крисоватого та Є.В. Савельєва. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 202-217.
27. Монастирський Г.Л. Феномен організаційної культури: концептуальні підходи та методологія дослідження. *Вісник економіки*. 2025. № 4. С. 199-215. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.199>
  28. Монастирський Г.Л., Волосюк М. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 22-29. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-3>
  29. Монастирський Г.Л., Копестинський Т.Й. Аналіз ефективності публічних закупівель в регіоні в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). С. 277-290. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-277-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-277-290)
  30. Монастирський Г.Л., Романишин О.В. Ресурсний потенціал громад: методичні підходи до оцінювання та проблеми інтеграції. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія / За ред. Н.І. Пилипів, В.В. Стефініна. Івано-Франківськ: Видавець МПП «ТАЛЯ», 2017. – С. 315-350.
  31. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Імплементатії економічного інструментарію муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія / за ред. Н.І. Пилипів, В.В. Стефініна. Івано-Франківськ: Видавець МПП «ТАЛЯ», 2017. С. 351-371.
  32. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія економіка та менеджмент*. 2018. № 15. С. 38-46.
  33. Монастирський Г.Л., Шушпанов Д.Г. Холістичний підхід до управління бізнес-комунікацією. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. Випуск 2. С. 259-271. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.259>

- 34.Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В. П. Тимошука. Київ: ФОП Москаленко О. М. 392 с.
- 35.Он-лайн будинок юстиції. URL: <https://online.minjust.gov.ua>.
- 36.Офіційна веб-сторінка мерії Тбілісі. URL: <http://www.tbilisi.gov.ge/>.
- 37.Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 205-208. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40>
- 38.Політологічний словник. URL: <http://subject.com.ua/political/dict/902.html>.
- 39.Портал державних послуг iGov. URL: <https://igov.org.ua/>
- 40.Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
- 41.Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)
- 42.Borysova, T., Monastyrskyi, G., Khrupovych, S., & Chaikivska, V. (2022). Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 306–315. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3614>
- 43.Monastyrsky, G., Khudyk, D., Fedenchuk, S., Hladyn, R., & Pilat, R. (2025). Advanced strategies for enhancing governance in local communities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(1), 148-167. URL: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i1.3113>
- 44.Monastyrskyi G. European landmarks of municipal reform of Ukraine. *International security in the frame of modern global challenges 2019: Collection of research papers*. Vilnius: MRU, 2019. P. 63-66.
- 45.Monastyrskyi G. Municipal reform as a means to provide national identity under conditions of globalization. *International security in the frame of modern global*

- challenges: Collection of scientific work.* Vilnius, 2018. P. 127-134.  
<https://repository.mruni.eu/handle/007/16290>
46. Monastyrskyi G., Khudyk D., Pilat R., Fedenchuk S., Kisilevych V. Local level governance: patterns, trends, and risks of decentralization initiatives in the face of environmental changes. (2025). *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)*. Vol. 15 (4): 63-74. URL: <https://doi.org/10.31407/ijeec15.409>
47. Monastyrskyi, G., Fedenchuk, S., Krupiak, L., Dynnyk, I., Lazebna, I. Innovative Models of Public Management and Administration for the Activation of Sustainable Development: Highlighting Key Aspects (2025). *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18 (12) , 63-78. URL: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/5620950.pdf?abstractid=5620950&mirid=1>
48. Shkilniak, M., Monastyrskyi, G., Kryvokulska, N., Kotys, N., & Chykalo, I. (2024). Corporate Governance as an Area of Innovation: Challenges and Prospects in Environmental Policy. *Journal of Environmental Law and Policy*, 04(03), 157-188. URL: <https://doi.org/10.33002/jelp040306>
49. Stępnicka, N., Monastyrskyi, G., Sadowska, B., Walasek, R., Wiączek, P., & Zimon, G. (2025). Economic consequences of the phenomenon of uberization on the example of the services of selected carriers in the transport industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 31(1), 310-340. URL: <https://doi.org/10.3846/tede.2025.22824>
50. Vasina, A., Monastyrskyi, G., Ivanova, V., Maistrenko, K., & Tsal-Tsalko, Y. (2023). Concepts of sustainable public administration: perspectives and challenges. *Amazonia Investiga*, 12(71), 252-262. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2600/3853>
51. Volosiuk, M., Kharytonov, O., Kotsur, V., Monastyrskyi, G., & Ovsianiuk-Berdadina, O. (2024). Managing economic operations in the face of military and political turmoil: evaluating the public sector's role. *Multidisciplinary Science*

*Journal*, 6, 2024 ss0724. URL:  
<https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0724>

- 52.Volosiuk, M., Monastyrskyi, G., Sirenko, I., Fedenchuk, S. and Kisilevych, V. (2024). The Interaction between Regional Policy and Economic Development. *Economic Affairs*, 69 (Special Issue): 381-388. URL:  
<http://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.40>
- 53.Zielińska, A., Dąbrowska, M., Monastyrskyi, G., & Drozda, M. (2023). Reducing food waste as a base of innovative Lean Society philosophy. *Economics and Environment*, 85(2), 8–28. URL:  
<https://doi.org/10.34659/eis.2023.85.2.585>