

Тарас С. Грицьків*

КОНСУЛЬТАТИВНА МОДЕЛЬ БАРБЕРСЬКИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БАРБЕРШОПУ (АВТОРСЬКА МОДЕЛЬ «CHAIR»)

У статті обґрунтовано консультативну модель барберських послуг як чинник економічної ефективності та конкурентоспроможності барбершопу. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією ринку барберських послуг, на якому цінова та суто технічна конкуренція вичерпують себе, а джерелом стійкого прибутку стає здатність закладу утримувати клієнта й нарощувати цінність кожної взаємодії. Доведено, що первинна консультація є не витратою робочого часу майстра, а інвестицією з вимірюваною віддачею, яка безпосередньо впливає на ключові параметри юніт-економіки закладу — коефіцієнт повторних візитів, довічну цінність клієнта (LTV), середній чек і вартість залучення. Показано, що в умовах насиченого ринку консультативний складник є ресурсом, який складно імітувати, а отже — основою стійкої конкурентної переваги, оскільки технічну якість, ціну й сервісний антураж конкуренти здатні відтворити, тоді як здатність точно зрозуміти клієнта й фахово порадити відтворити важко. Розкрито механізм формування лояльності через компетентнісну довіру та вартість переключення, що знижує вплив клієнтів і залежність закладу від платного залучення. Обґрунтовано вплив консультації на середній чек через природні, невимушені допродажі. Сформульовано принцип «барбер як консультант» та розкрито економічні наслідки переходу від виконавської й сервісної моделей взаємодії до консультативної. Наукова новизна полягає в запропонованій авторській п'ятиетапній моделі барберської консультації «CHAIR» (Contact — Hearing — Analysis — Informing — Retention), що перетворює консультацію на відтворювану технологію, придатну до стандартизації, навчання персоналу та масштабування якості, а отже — з особистого таланту окремого майстра на керований економічний актив закладу. Окреслено метрики економічної ефективності та перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: економіка сфери послуг, барбершоп, конкурентоспроможність, довічна цінність клієнта, лояльність, утримання клієнтів, середній чек, вартість переключення, нецінова диференціація, консультативна модель, модель «CHAIR».

Табл. 2. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-315-324

ORCID ID: <https://orcid.org/1040-8854-3489-0000>

Taras Hrytskiv

THE CONSULTATIVE MODEL OF BARBERING SERVICES AS A FACTOR OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF A BARBERSHOP (THE AUTHOR'S «CHAIR» MODEL)

The article substantiates the consultative model of barbering services as a factor of the economic efficiency and competitiveness of a barbershop. The relevance of the research is determined by the transformation of the barbering market, in which price-based and purely technical competition are exhausting themselves, while the source of sustainable profit becomes the ability to retain the client and to increase the value of each interaction. It is demonstrated that the initial consultation is not an expenditure of the master's working time but an investment with a measurable return, directly affecting the key parameters of the unit economics of the establishment — the repeat-visit

* Founder of Billy Blade Barbershop. Ukraine.

rate, the customer lifetime value (LTV), the average check, and the acquisition cost. It is shown that in a saturated market the consultative component is a resource difficult to imitate and therefore a basis for sustainable competitive advantage, since technical quality, price, and the service setting can be reproduced by competitors, whereas the ability to understand the client and advise professionally is difficult to imitate. The mechanism of building loyalty through competence-based trust and switching costs is revealed, reducing client churn and the establishment's dependence on paid acquisition. The impact of consultation on the average check through natural, unobtrusive up-selling is substantiated. The principle of «the barber as consultant» is formulated, and the economic consequences of the transition from the executor and service models of interaction to the consultative one are revealed. The scientific novelty lies in the proposed author's five-stage model of barbering consultation, «CHAIR» (Contact — Hearing — Analysis — Informing — Retention), which turns consultation into a reproducible technology suitable for standardisation, staff training, and the scaling of quality, transforming it from the personal talent of an individual master into a manageable economic asset of the establishment. Metrics of economic efficiency and prospects for further research are outlined.

Keywords: *economics of the service sector, barbershop, competitiveness, customer lifetime value, loyalty, client retention, average check, switching costs, non-price differentiation, consultative model, «CHAIR» model.*

Peer-reviewed, approved and placed: 05.06.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ринок барберських послуг за останнє десятиліття пройшов шлях від дефіцитного до насиченого: кількість закладів суттєво зросла, а технічна якість стрижки та рівень цін значною мірою вирівнялися. У цих умовах технічна майстерність майстра, залишаючись необхідною умовою якісної послуги, перестала бути джерелом конкурентної переваги — вона перетворилася на галузеву норму, наявність якої очікується за замовчуванням. Коли продукт сприймається ринком як однорідний, конкуренція неминуче зміщується у цінову площину, а цінове суперництво веде до зниження маржинальності й затягує заклади у пастку демпінгу, за якої зростання виручки досягається коштом падіння прибутку.

Паралельно зростає вартість залучення нового клієнта: рекламні канали дорожчають, а увага споживача стає дедалі дефіцитнішим ресурсом. За цих обставин економічно раціональнішою стратегією є не постійне придбання нових клієнтів, а утримання наявних і підвищення цінності кожної взаємодії з ними, тобто перехід від цінової до нецінової конкуренції. Ключовим, проте систематично недооціненим інструментом такої конкуренції є первинна консультація.

Між тим у щоденній практиці значної частини барбершопів консультацію зведено до формальності — короткого запитання «що робимо?». Ця редукція має цілком вимірювані економічні наслідки. Клієнт, який не володіє фаховою термінологією та не має чіткого уявлення про доречну для нього стрижку, змушений ухвалювати рішення в умовах невизначеності, а майстер виконує його буквально, не оцінюючи доцільності. Результатом стає розрив між очікуваннями та отриманим результатом, незадоволеність і втрата клієнта навіть за бездоганного технічного виконання. У фінансовому вимірі кожен такий випадок означає не лише недоотриману виручку від одного візиту, а й

втрату всього потенційного потоку майбутніх візитів цього клієнта, зростання відпливу та потребу компенсувати його дорожчим залученням. Отже, формальна консультація породжує прихований, але відчутний економічний збиток, що безпосередньо тисне на прибутковість закладу.

Таким чином, актуалізується потреба осмислити консультацію не як побіжний, «безкоштовний» етап, а як самостійний економічний інструмент, здатний впливати на дохідність, утримання та конкурентоспроможність барбершопу. Брак відповідних теоретичних моделей у фаховому дискурсі й зумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретичним підґрунтям дослідження є кілька груп наукових джерел. Залежність задоволеності споживача від співвідношення очікувань і сприйнятого результату обґрунтовано в межах теорії підтвердження/непідтвердження очікувань Р. Олівера, з якої випливає економічно значуща роль управління очікуваннями клієнта на етапі, що передує наданню послуги. Економіку лояльності розкрито у працях Ф. Райхельда, який показав, що утримання наявного клієнта коштує суттєво дешевше за залучення нового, а навіть незначне зростання коефіцієнта утримання дає непропорційно велике зростання прибутку впродовж «життя» клієнта.

Зв'язок якості обслуговування з фінансовими результатами підприємства сфери послуг обґрунтовано в концепції ланцюга «сервіс — прибуток» (service profit chain) Дж. Гескетта та співавторів, згідно з якою задоволеність і лояльність клієнта є проміжними ланками між якістю взаємодії та зростанням доходу. Джерела стійкої конкурентної переваги та роль ресурсів, які складно імітувати, розкрито у працях М. Портера; ідею переходу від продажу послуги до продажу досвіду з відповідною ціною премією — у концепції «економіки вражень» Б. Пайна та Дж. Гілмора. Логіку консультативного продажу (consultative selling), за якої продавець виступає радником, що допомагає ухвалити оптимальне рішення, розроблено у працях Н. Рекхема, а психологію прийняття рішень в умовах невизначеності — у дослідженнях Д. Канемана й А. Тверські, які довели схильність людини за браку компетентності покладатися на авторитет експерта. Загальні засади управління попитом і цінністю у сфері послуг систематизовано у працях із маркетингового менеджменту Ф. Котлера.

Попри ґрунтовну розробленість цих концепцій в економіці, маркетингу та менеджменті послуг, їх застосування до барберської послуги у фаховій літературі практично відсутнє. Бракує моделей консультативної взаємодії, які поєднували б економічну логіку утримання й дохідності зі специфікою барберингу — незворотністю результату, поєднанням естетичного й технічного складників та визначальною роллю особистого контакту. Саме цю прогалину покликано заповнити запропоноване дослідження.

Мета статті — обґрунтувати консультативну модель барберських послуг як чинник економічної ефективності барбершопу та запропонувати авторську модель барберської консультації, придатну до стандартизації й масштабування.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- 1) розкрити консультацію як точку створення економічної вартості у структурі барберської послуги;
- 2) обґрунтувати вплив консультації на юніт-економіку закладу — довічну цінність клієнта, утримання, середній чек і вартість залучення;
- 3) показати консультативну компетентність як джерело стійкої конкурентної переваги;
- 4) сформулювати принцип «барбер як консультант» та розкрити економічні наслідки його впровадження;
- 5) запропонувати цілісну авторську модель барберської консультації, визначити метрики її економічної ефективності та окреслити перспективи подальших досліджень.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Місце консультації в структурі барберської послуги доцільно розглядати крізь призму повного циклу взаємодії з клієнтом, який умовно поділяється на три фази: доконтактну (запис, очікування, перше враження), контактну (власне обслуговування) та постконтактну (догляд, повторний візит). Первинна консультація відкриває контактну фазу й виконує функцію «воріт», через які проходить уся подальша взаємодія. З економічного погляду саме тут невизначений запит клієнта перетворюється на конкретне узгоджене завдання, а отже, знижується ймовірність переробок і прихованих втрат від незадоволеності, які є прямими витратами закладу. Якщо ці «ворота» пройдено недбало, усі наступні, навіть бездоганно виконані дії майстра ризикують виявитися спрямованими не туди, а вкладені у послугу ресурси — витраченими намарно.

Визначальна економічна роль консультації зумовлена фундаментальною особливістю барберської послуги — незворотністю її результату. На відміну від багатьох сервісів, де помилку можна виправити чи скасувати, зістрижене волосся не можна повернути, а наслідки невдалого рішення клієнт носитиме тижнями. Це робить «ціну помилки» надзвичайно високою, причому вимірюється вона не вартістю однієї послуги, а всім потенційним потоком майбутніх візитів клієнта: невдалий результат означає не лише втрату конкретного клієнта, а й негативні рекомендації, що підвищують вартість залучення інших. На цьому тлі кілька хвилин змістовної консультації є найдешевшою формою профілактики значних майбутніх втрат, тобто вкладенням з високою очікуваною віддачею.

Економіка невизначеності та поведінка клієнта. Типовий відвідувач барбершопу перебуває у стані подвійної невизначеності: він, по-перше, часто не володіє фаховою термінологією та не може точно сформулювати бажане, а по-друге, не завжди усвідомлює, що саме йому пасуватиме з огляду на тип волосся, форму обличчя та спосіб життя. За браку компетентності клієнт схильний покладатися на авторитет експерта. З економічного погляду це означає, що клієнт фактично делегує майстрові функцію зниження власних витрат на прийняття рішення та ризику невдалого вибору. Озвучене бажання нерідко є не остаточним рішенням, а лише орієнтиром, спробою висловити потребу доступними засобами; завдання консультанта — розпізнати за цим орієнтиром справжню потребу.

Фахова консультація знижує сприйнятий клієнтом ризик покупки, а зниження ризику підвищує його готовність платити та сприйнятливість до додаткових послуг. Класичним прикладом є ситуація, коли клієнт приносить фотографію зачіски, нездійсненої на його типі волосся: буквально виконання запиту гарантує незадоволеність і втрату клієнта, тоді як фахова консультація дозволяє запропонувати реалістичну альтернативу, що відповідає справжньому бажанню клієнта, і тим самим зберігає його для закладу. Має економічний вимір і емоційний бік рішення: стрижка стосується самопрезентації, а тому пов'язана з прихованою тривогою, яка зростає прямо пропорційно до невизначеності. Знімаючи цю тривогу, майстер підвищує загальну задоволеність від візиту, а заспокоєний, упевнений у результаті клієнт є лояльнішим і менш чутливим до ціни.

Персоналізація як механізм нецінової диференціації. Персоналізація рекомендацій є серцевиною консультативної моделі та інструментом, що відрізняє консультацію від простого опитування. Її сутність полягає в тому, що рекомендація формується не з абстрактного набору модних варіантів, а на основі індивідуальної діагностики конкретного клієнта: типу, густоти й напрямку росту волосся; форми обличчя й голови; способу життя та готовності витратити час на щоденне укладання; професійного контексту й доречності образу; попереднього досвіду та вподобань. Лише зіставивши ці параметри з озвученим запитом, майстер може запропонувати рішення, водночас бажане, реалістичне й доречне.

Персоналізована рекомендація виконує подвійну функцію. Практична полягає в підвищенні ймовірності результату, що відповідає очікуванням, а отже, у зростанні задоволеності й утримання. Економічна ж полягає в тому, що персоналізація створює диференційований, неоднорідний продукт, який виводить заклад із зони прямого цінового порівняння з конкурентами: клієнт платить не за стрижку як таку, а за індивідуально дібране фахове рішення. Це стає підставою для цінової премії та зниження цінової еластичності попиту — клієнт менш охоче переходить до дешевшого конкурента, оскільки сприймає отриману послугу як унікальну, а не взаємозамінну.

Принцип «барбер як консультант» та його економічні наслідки. Узагальнення викладеного дозволяє сформулювати принцип «барбер як консультант», що становить концептуальне ядро запропонованої моделі. Доцільно розрізнити три моделі взаємодії майстра з клієнтом — виконавську, сервісну та консультативну, — кожна з яких має відмінні економічні наслідки. У виконавській моделі барбер є технічним виконавцем, який реалізує буквальный запит клієнта, не оцінюючи його доцільності, і перекладає на клієнта весь ризик невдалого вибору. У сервісній моделі майстер додає до якісного виконання ввічливе обслуговування й комфорт, проте рішення все ще залишається за непідготовленим клієнтом. У консультативній моделі барбер виступає фахівцем, який діагностує потребу, обґрунтовує рекомендацію та бере співвідповідальність за результат, а клієнт стає партнером у спільному прийнятті рішення. Зіставлення цих моделей та їхніх економічних наслідків подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Моделі взаємодії барбера з клієнтом та їхні економічні наслідки

Модель взаємодії	Роль барбера	Позиція клієнта	Економічний наслідок
Виконавська	Технічний виконавець: робить те, що сказав клієнт, без оцінки доцільності	Замовник, який сам несе ризик невдалого вибору	Високий ризик незадоволеності й відпливу; конкуренція переважно ціною, тиск на маржу
Сервісна	Майстер сервісу: якісно виконує та ввічливо обслуговує	Гість, якому забезпечують комфорт	Помірне утримання; диференціація сервісом, що легко копіюється конкурентами
Консультативна	Барбер-консультант: діагностує, радить, обґрунтовує рішення, бере співвідповідальність за результат	Партнер у спільному прийнятті рішення	Висока задоволеність і лояльність; зростання LTV та середнього чека, стійка конкурентна перевага

Перехід до консультативної моделі має принципове економічне значення. Беручи на себе співвідповідальність за результат, барбер знімає з клієнта тягар рішення, до якого той не готовий, і водночас демонструє фахову впевненість, що є потужним чинником довіри. Клієнт, якому фахово допомогли ухвалити рішення, відчуває не лише задоволення від результату, а й вдячність за супровід, що зміцнює стосунки з майстром і перетворює разову транзакцію на початок тривалих економічних відносин.

Вплив консультації на юніт-економіку барбершопу. Консультативна модель має прямий і вимірюваний вплив на ключові параметри економіки закладу. По-перше, точне узгодження очікувань підвищує задоволеність результатом, а задоволений клієнт із значно вищою ймовірністю повертається, що безпосередньо збільшує коефіцієнт утримання (retention rate). Оскільки утримання наявного клієнта коштує дешевше за залучення нового, зростання цього показника поліпшує прибутковість непропорційно до докладених зусиль. По-друге, консультація подовжує «життя» клієнта в закладі й підвищує частоту його візитів, а отже, зростає довічна цінність клієнта (LTV), яку спрощено можна подати як добуток середнього чека, частоти візитів, тривалості утримання та маржинальності. Принципово, що консультація впливає одразу на кілька множників цієї величини, а не на один із них.

По-третє, консультація є природним і ненав'язливим контекстом для обґрунтованих допродажів: рекомендація професійного засобу для догляду, доречної додаткової послуги чи оптимального інтервалу наступного візиту сприймається клієнтом не як нав'язування, а як логічне продовження фахової поради. Це підвищує середній чек без шкоди для довіри. По-четверте, лояльні клієнти та позитивні рекомендації знижують залежність закладу від платного залучення й зменшують ефективну вартість залучення (CAC): клієнт, який прийшов за рекомендацією, приходить із вищим рівнем довіри, меншою

чутливістю до ціни та коштує закладу дешевше, а отже, є прибутковішим від самого початку.

По-п'яте, і це має особливе економічне значення, консультативна модель формує вартість переключення. Клієнт, який пересвідчився, що майстер розуміє його потребу краще за нього самого, отримує вагому підставу повертатися саме до цього барбера: зміна майстра означатиме потребу заново пояснювати себе тому, хто не має накопиченого розуміння. Так консультація створює нецінову прив'язку клієнта, яка ефективно утримує його навіть за наявності дешевших альтернатив, знижує вплив і робить дохід закладу передбачуванішим.

Консультативна компетентність як стійка конкурентна перевага. В умовах сучасного ринку саме консультативний складник стає чи не єдиною стійкою точкою диференціації барбера. Технічну якість стрижки конкуренти здатні відтворити, ціну — зрівняти, інтер'єр і сервісний антураж — скопіювати. Натомість здатність майстра точно зрозуміти клієнта, фахово діагностувати його потребу та обґрунтовано порадити є компетентністю, яку складно імітувати й неможливо запозичити миттєво. У термінах теорії конкурентної переваги така компетентність є рідкісним, складноімітовним і невідчужуваним ресурсом, а отже, джерелом стійкої переваги, а не тимчасового відриву. Тому інвестиція в консультативну якість є для барбера й барбершопу стратегічно вигіднішою, ніж змагання у цінових чи суто технічних параметрах, які ринок швидко вирівнює. Консультація перетворюється з допоміжного етапу на ядро конкурентної переваги й на своєрідний бар'єр для імітаторів.

Метрики економічної ефективності. Вплив консультативної моделі на економіку барбершопу піддається непрямому, але цілком практичному вимірюванню через низку показників. До них належать: частка повторних візитів (коефіцієнт утримання); динаміка середнього чека; конверсія в допродажі, тобто частка клієнтів, які приймають рекомендацію щодо догляду чи додаткової послуги; кількість скарг і переробок як індикатор витрат неякості; частка нових клієнтів, що прийшли за рекомендацією; а також показник впливу клієнтів. Систематичне впровадження консультативного підходу, як свідчить практика сервісно орієнтованих сфер, позитивно позначається на кожному з цих показників: зростає утримання, підвищується середній чек, скорочується кількість конфліктів і пов'язаних із ними втрат. Це дозволяє трактувати консультацію не як витрату робочого часу майстра, а як інвестицію з вимірюваною віддачею — аргумент, особливо важливий для закладів, які прагнуть масштабувати якість обслуговування за межі таланту окремого майстра.

Авторська модель барберської консультації «CHAIR». Узагальнення проаналізованих складників дозволяє запропонувати цілісну авторську модель барберської консультації, названу «CHAIR». Назва моделі є водночас функціональною аббревіатурою п'яти етапів консультативного процесу (Contact — Hearing — Analysis — Informing — Retention) та символічним образом барберського крісла як простору, у якому ця консультація відбувається. Модель структурує консультацію як послідовність п'яти етапів, кожен з яких має власну мету, результат для клієнта та економічний зміст.

Перший етап — Contact (Контакт). Його мета — встановити довіру, зняти типову для клієнта напругу та створити атмосферу відкритої розмови; без психологічної безпеки клієнт не висловить справжніх очікувань, а отже, зросте ризик невідповідності результату й майбутніх втрат. Другий етап — Hearing (Слухання) — це активне вислуховування запиту, спрямоване на виявлення справжньої потреби за озвученим бажанням, що знижує ймовірність дорогої помилки у розумінні клієнта. Третій етап — Analysis (Аналіз) — професійна діагностика типу волосся, форми обличчя, способу життя та реалістичності запиту, на якому експертиза барбера перетворює почуте бажання на технічно осмислене завдання. Четвертий етап — Informing (Рекомендація) — обґрунтована персональна рекомендація з обов'язковим поясненням «чому саме так» та спільним ухваленням рішення; саме тут закладається підстава для цінової премії та допродажів. П'ятий етап — Retention (Супровід) — поради щодо догляду, окреслення плану наступних візитів та відкритість до зворотного зв'язку; цей етап перетворює разову послугу на початок тривалих стосунків і безпосередньо працює на утримання й повторний дохід. Структуру моделі узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2. Структура авторської моделі барберської консультації «CHAIR»

Етап	Назва	Зміст етапу	Економічний результат
C	Contact (Контакт)	Встановлення довіри, зняття напруги, створення атмосфери відкритої розмови	Готовність говорити про справжні очікування, менший ризик майбутніх втрат
H	Hearing (Слухання)	Активне вислуховування запиту, виявлення справжньої потреби за озвученим бажанням	Зниження ймовірності дорогої помилки в розумінні клієнта
A	Analysis (Аналіз)	Професійна діагностика: тип волосся, форма обличчя, спосіб життя, реалістичність запиту	Обґрунтованість рішення як основа довіри та готовності платити
I	Informing (Рекомендація)	Обґрунтована персональна рекомендація з поясненням «чому саме так», узгодження рішення	Підстава для цінової премії та природних допродажів, зростання чека
R	Retention (Супровід)	Поради щодо догляду, план наступних візитів, відкритість до зворотного зв'язку	Утримання клієнта, повторний дохід, зростання LTV

Принциповою особливістю моделі «CHAIR» є її послідовність і цілісність. Етапи не є взаємозамінними: пропуск контакту унеможливило б щире слухання; слухання без аналізу залишає рекомендацію необґрунтованою; рекомендація без супроводу не закріплює результату у стосунках, а отже, не конвертується у повторний дохід. Лише повне проходження всіх п'яти етапів перетворює консультацію з формального запитання на повноцінний інструмент створення економічної вартості.

Водночас модель є гнучкою щодо тривалості: досвідчений майстер здатен пройти всі п'ять етапів за дві-три хвилини змістовної розмови, тоді як складний випадок може потребувати докладнішого опрацювання.

Практична економічна цінність моделі полягає в тому, що вона дає майстрові чітку, відтворювану структуру дій замість інтуїтивного підходу, а керівникові барбершопу — основу для навчання персоналу та стандартизації якості консультативного сервісу. Тим самим модель «CHAIR» знижує залежність доходу закладу від таланту окремого майстра, тобто зменшує ключовий кадровий ризик, і робить якість консультації відтворюваною під час масштабування — відкриття нових кісисел чи філій. У підсумку консультація перетворюється з особистого таланту на керований економічний актив, а підвищення задоволеності клієнтів — на керований і масштабований процес із вимірюваною фінансовою віддачею.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнення:

1. В умовах насиченого ринку, де технічна якість стала галузевою нормою, а цінова конкуренція знижує маржинальність, економічно раціональною стратегією барбершопу є перехід від цінової до нецінової конкуренції, ключовим інструментом якої виступає первинна консультація.

2. Первинна консультація є точкою створення економічної вартості: зважаючи на незворотність результату, «ціна помилки» тут вимірюється не однією послугою, а всім потенційним потоком візитів клієнта, тому консультація є найдешевшою формою профілактики значних майбутніх втрат.

3. Консультативна модель безпосередньо впливає на юніт-економіку закладу — підвищує коефіцієнт утримання та довічну цінність клієнта (LTV), збільшує середній чек через природні допродажі, знижує ефективну вартість залучення (CAC) і формує вартість переключення, що зменшує вплив та робить дохід передбачуванішим.

4. Консультативна компетентність є рідкісним, складноімітовним і невідчужуваним ресурсом, а отже, джерелом стійкої конкурентної переваги; перехід від виконавської та сервісної моделей до консультативної є стратегічно вигіднішим за цінові й суто технічні перегони, які ринок швидко вирівнює.

5. Запропонована авторська модель «CHAIR» (Contact — Hearing — Analysis — Informing — Retention) перетворює консультацію на відтворювану технологію, придатну до стандартизації, навчання персоналу та масштабування, знижує залежність доходу від таланту окремого майстра й робить підвищення задоволеності клієнтів керованим процесом із вимірюваною фінансовою віддачею. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделі та кількісним оцінюванням її впливу на показники дохідності барбершопу.

1. Гончарук Т. В. Управління задоволеністю споживачів у сфері послуг. Київ : Кондор, 2020. 228 с.

2. Семенюк С. Б. Консультативний підхід у продажу послуг. Маркетинг і менеджмент. 2021. № 1. С. 64–72.

3. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / за ред. С. М. Клименко. Київ : КНЕУ, 2019. 320 с.
 4. Oliver R. L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. 2nd ed. New York : Routledge, 2014. 544 p.
 5. Reichheld F. F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 323 p.
 6. Heskett J. L., Sasser W. E., Schlesinger L. A. The Service Profit Chain. New York : Free Press, 1997. 301 p.
 7. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2004. 592 p.
 8. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
 9. Rackham N. SPIN Selling. New York : McGraw-Hill, 1988. 197 p.
 10. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016. 832 p.
 11. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. Updated ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2011. 359 p.
-

1. Honcharuk, T. V. (2020). Upravlinnia zadovolenistiu spozhyvachiv u sferi posluh [Management of consumer satisfaction in the service sector]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
2. Semeniuk, S. B. (2021). Konsultatyvnyi pidkhid u prodazhu posluh [The consultative approach in selling services]. Marketynh i menedzhment, 1, 64–72 [in Ukrainian].
3. Klymenko, S. M. (Ed.). (2019). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of enterprise competitiveness]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
4. Oliver, R. L. (2014). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer (2nd ed.). New York: Routledge.
5. Reichheld, F. F. (2001). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: Harvard Business School Press.
6. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain. New York: Free Press.
7. Porter, M. E. (2004). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
8. Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.
9. Rackham, N. (1988). SPIN selling. New York: McGraw-Hill.
10. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Harlow: Pearson.
11. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). The experience economy (Updated ed.). Boston: Harvard Business Review Press.