

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Розробка ефективної бізнес-моделі підприємства»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи
ЕХ- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Ангеліна СЮСЮКАЛОВА
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук,
доцент

_____ Семен НЕСКОРОДЄВ
(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, професор
кафедри міжнародної економіки і
менеджменту ХНЕУ

_____ Вікторія КОЗУБ
(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний.
Кафедра економіки та менеджменту.
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр.
Спеціальність 073 «Менеджмент».
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів».

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Сюсюкалова Ангеліна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка ефективної бізнес-моделі підприємства»

керівник роботи: Нескородев Семен Миколайович, к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

визначити особливості формування бізнес-моделі підприємства в сфері салонного бізнесу; дослідити підходи до розробки бізнес-моделі на підприємстві та удосконалення існуючої бізнес-моделі на прикладі підприємства «EpiL-AS»; проаналізувати поточну ситуацію на підприємстві «EpiL-AS»; стратегічні напрями вдосконалення бізнес-моделі студії «EpiL-AS».

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1	Вибір теми й подання заявки на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	до 27.01.2024.
2	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	до 01.02.2024
3	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	до 20.02.2024
4	Підготовка першого розділу роботи	до 25.03.2024
5	Збір і обробка емпіричних даних та їхнє узагальнення в другому розділі роботи	до 15.04.2024
7	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	до 21.04.2024
8	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	до 19.05.2024
9	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	до 20.05.2024

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ангеліна СЮСЮКАЛОВА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Семен НЕСКОРОДЄВ

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Ольга КРИКУН

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ.....	7
1.1 Підходи до визначення поняття «бізнес-модель підприємства».....	7
1.2 Основні типи бізнес-моделей підприємства	12
1.3 Особливості формування бізнес-моделі підприємства в індустрії краси.....	16
РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТУДІЇ «EPIL-AS»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика студії «Epil-AS»	22
2.2. Оцінка ефективності бізнес-моделі студії «Epil-AS»	26
2.3. Стратегічні напрями вдосконалення бізнес-моделі студії «Epil-AS»	34
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Розробка ефективної бізнес-моделі є важливим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства в сучасному глобалізованому бізнес-середовищі. Зростання конкуренції, швидкі зміни технологій, поява нових ринків та зміни в споживчих вподобаннях ставлять перед компаніями безпрецедентні виклики. У цьому контексті розробка ефективної бізнес-моделі стає ключем до успіху та виживання на ринку. В умовах постійних змін і нестабільності розробка стратегічного планування та оптимізація бізнес-процесів виявляються критично важливими завданнями для будь-якої компанії.

Деякі відомі науковці, які досліджують розробку ефективної бізнес-моделі підприємства і можуть мати внесок у вивчення цієї теми на підприємствах включають: Касич А. О., Кривов'язюк І. В., Баглей Р. В., Мовчаненко І. В., Швиданенко Г. О., Прохорову В. В. та інших.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що розробка ефективної бізнес-моделі підприємства є необхідним завданням у сучасних умовах глобального ринкового середовища. У сучасному світі, де конкуренція посилюється, технології швидко змінюються та споживачі стають все вимогливішими, підприємствам доводиться постійно адаптуватися та вдосконалювати свої стратегії для успішного функціонування на ринку. Ефективна бізнес-модель є ключовим чинником успіху підприємства, оскільки вона дозволяє оптимізувати витрати, збільшувати прибуток та забезпечувати стабільний розвиток.

Мета роботи – дослідження теоретичних основ бізнес-моделювання підприємства та практична розробка стратегічних напрямів вдосконалення студії «EpiI–AS» на підставі аналізу моделі підприємства.

Відповідно до мети, нижче перелічені головні завдання дослідження:

- проаналізувати підходи до визначення поняття «бізнес-модель підприємства»;
- описати основні типи бізнес-моделей підприємств;

- визначити особливості формування бізнес-моделі підприємства в індустрії краси;
- здійснити організаційно-економічну характеристику студії «Epil–AS»;
- оцінити ефективність бізнес-моделі студії «Epil–AS»;
- розробити стратегічних напрямків вдосконалення бізнес-моделі студії «Epil–AS».

Об'єкт дослідження - бізнес-модель підприємства студії «Epil–AS», вдосконалення і напрямки розвитку салонного бізнесу в Україні.

Предмет дослідження – розробка стратегічних напрямів вдосконалення бізнес моделі на прикладі студії Epil–AS».

Методи дослідження: історичний метод, метод аналізу, системний метод, метод прогнозування.

Наукова новизна полягає у запропонуванні концептуальних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-моделі студії «Epil–AS». Обґрунтовано і запропоновано практичні рекомендації щодо подальшого розвитку студії «Epil–AS».

Практична значущість отриманих результатів полягає у наданні практичних рекомендацій для сфери індустрії краси щодо розробки ефективної бізнес-моделі студії краси, що дозволить керівникам ефективно розвивати власний бізнес.

Апробація результатів роботи: результати дипломного дослідження були представлені на VII Міжнародній студентській конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки» у м. Дніпро, 24 травня 2024 року і були опубліковані в збірнику конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

1.1. Підходи до визначення поняття «бізнес-модель підприємства»

Століття розвитку інформаційних технологій вплинуло на еволюцію практично всіх галузей людської діяльності. Сьогодні використання комп'ютерного моделювання у бізнес-освіті та моделювання бізнес-процесів на рівні підприємств є необхідним елементом сучасності. Просто бути кваліфікованим економістом вже недостатньо – важливо вміло використовувати комп'ютерні технології для ефективного вирішення завдань. Застосування моделювання бізнес-процесів та автоматизації економічних і фінансових розрахунків значно зменшує час, необхідний для вирішення завдань і прийняття управлінських рішень, а також забезпечує точність отриманих результатів [1].

Навіть при широкому використанні терміну «бізнес-модель» на сьогоднішній день відсутнє однозначне визначення цього поняття. Для більш глибокого вивчення процесів розвитку бізнес-моделей підприємства доцільно провести наступні кроки: розгляд економічної сутності терміну «бізнес-модель», вивчення підходів до виділення її елементів, аналіз різних типів бізнес-моделей, узагальнення досвіду зарубіжних компаній, що застосовують різні бізнес-моделі. [2].

Нині велика кількість вчених і дослідників протягом багатьох років не можуть досягти єдності в трактуванні цього поняття. Наприклад, Гарвардська школа бізнесу визначає бізнес-модель як «сукупність бізнес-рішень, а також дій і компромісів, задіяних компанією для отримання прибутку». Такий підхід відображає складність і мінливість сучасного бізнесу, де успішність підприємства в значній мірі залежить від його здатності до адаптації та інновацій. Різні визначення бізнес-моделі, наведені різними вченими, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «бізнес-модель»

Автор	Зміст визначення
Кривов'язюк І. В. [3]	Бізнес-модель - це опис поточної ситуації на підприємстві, враховуючи зміни в бізнес-середовищі за допомогою системи індикаторів чи процесів. Це дозволяє уточнити зміст самого процесу та визначити перспективи розвитку підприємства
Kim C.W., Mauborgne R. [4]	Бізнес-модель можна уявити як криву, яка відображає, як компанія забезпечить задоволення потреб споживача за різними критеріями.
Economist Intelligence Unit [5]	Бізнес-модель - це логічно структурований опис бізнесу, призначений для допомоги в оцінці ключових факторів успіху компанії.
Остервальдер О. [6]	Бізнес-модель може бути розглянута як концептуальний інструмент, що складається з певних елементів і виражає бізнес-логіку конкретної фірми через їх взаємодію.
Afuah A. [7]	Бізнес-модель – це організаційна структура, що визначає архітектуру бізнес-процесів та їх взаємозв'язки, спрямована на планування, контроль та корекцію діяльності підприємства.
Чесбро Г. [8]	Бізнес-модель може бути розглянута як метод, який компанія використовує для створення цінності та прибутку.
Сливоцький А. [9]	Бізнес-модель - це система, яка надає послуги споживачам і отримує прибуток в результаті цього процесу.
Зотт К. [10]	Бізнес-модель представляє собою комплекс методів ведення бізнесу в організації, включаючи структуру, виробництво, методи постачання та обслуговування товарів, а також стратегічні принципи, що формують основу цього бізнесу.
Расмусен Б. [11]	Опис основних активів, таких як фізичні і нематеріальні, таких як інтелектуальна власність, структура управління та управління, становить сутність бізнес-моделі.
Тіммерс П. [12]	Бізнес-модель – це структурований опис елементів, який включає асортимент продуктів та послуг, взаємодію з учасниками процесу, визначення їх ролей у створенні цінності для клієнтів та компанії.

Джерело: складено автором

Таким чином, бізнес-моделювання представляє собою неперервний процес вдосконалення структури всіх внутрішніх компонентів та бізнес-процесів підприємства відповідно до вимог, викликів і загроз зовнішнього динамічного середовища. Дослідження поняття «бізнес-модель» має велике значення, оскільки воно не лише дозволяє визначити значущі характеристики, які відображають сутність бізнес-моделювання та його функціональне призначення, але й розкриває основні методології їх створення, що є важливим для впровадження концепції бізнес-моделей у практику сучасних підприємств [13].

Вивчення бізнес-моделей найчастіше здійснюється з використанням двох основних підходів. Перший підхід розглядає бізнес-модель як логіку та механізм функціонування стратегічно-орієнтованого підприємства, де стратегія формує конкурентну позицію, а тактика втілює цю стратегію у дії [14]. Бізнес-модель виступає як важливе внутрішнє середовище, що трансформує стратегію у тактику. Другий підхід охоплює розвиток підприємства як процес постійного удосконалення всіх внутрішніх компонентів, функціональних зон та бізнес-процесів, адаптованих до різних етапів життєвого циклу.

У теорії та практиці цей термін охоплює різноманітні формальні та неформальні аспекти бізнесу, включаючи його цілі, продукти, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, методи продажу, операційні процеси та політики, спрямовані на здобуття фінансового успіху та суспільної визнаної цінності. Загально взята бізнес-модель включає такі основні складові, що зображені на рисунку 1.1.

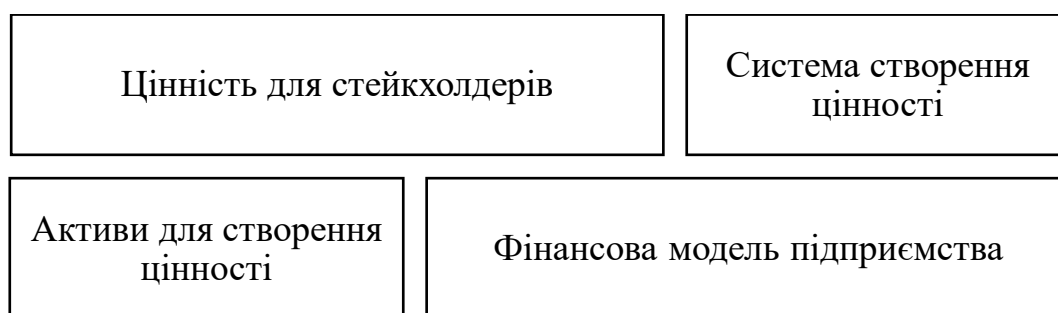


Рисунок 1.1 – Ключові елементи бізнес-моделі підприємства

Джерело: складено автором за джерелом [15]

Якщо детальніше описувати, то цінність для зовнішніх клієнтів визначає, наскільки компанія здатна задовольнити потреби та очікування своїх клієнтів, пропонуючи їм продукти або послуги, які варто споживати чи використовувати. Активи для створення цінності включають різноманітні ресурси та активи, такі як технології, людські ресурси, інфраструктура та інше, які компанія використовує для розробки та виробництва своїх товарів чи послуг. Фінансова модель підприємницької структури визначає методи управління витратами компанії, розкриває структуру бюджету та стратегії отримання прибутку. Цей елемент спрямований на забезпечення фінансової стабільності та досягнення довгострокового успіху, дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси, планувати інвестиції та максимізувати свій фінансовий потенціал для досягнення стратегічних цілей [16].

Бізнес-модель, як метод (технологія) управління бізнесом, виконує ряд функцій [17]:

- визначає сегмент ринку, де існує попит на цінність;
- з'єднує ринки факторів виробництва і ринки товарів/послуг;
- інтегрує внутрішні та зовнішні чинники у процес створення цінності;
- визначає послідовність заходів від закупівлі сировини до створення та доставки цінності споживачам;
- опрацьовує логічну послідовність ланцюжка створення цінності;
- визначає структуру витрат і потенційного прибутку;
- виробляє і використовує частину цінності, тобто отримує прибуток;
- описує положення фірми в мережі створення вартості, об'єднує постачальників, клієнтів і конкурентів;
- формує конкурентні стратегії, сприяє створенню та утриманню цінності (переваги перед конкурентами).

Особливо слід відзначити, що бізнес-модель підвищує продуктивність факторів виробництва, об'єднує компоненти для досягнення синергетичного ефекту, і посилює взаємовигідний вплив різних компонентів один на одного.

Бізнес-модель, як інструмент управління, дозволяє визначити стратегічний напрямок розвитку підприємства, розробити стратегічний план та впровадити нову бізнес-модель, що відповідає вимогам ринку і принесе максимальну цінність зацікавленим сторонам. Важливо підкреслити, що бізнес-модель функціонує у взаємодії з інноваціями, як компанії комерціалізують нові ідеї та технології через використання бізнес-моделей [18].

Розроблюючи бізнес-модель для підприємства, важливо керуватися ключовими принципами, які сприяють створенню комплексних, ситуативно адаптивних та універсальних стратегій, спроможних ефективно функціонувати в різноманітних умовах і забезпечувати сталий розвиток організації (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи побудови бізнес-моделі

Принципи	Пояснення принципу
1. Комплексність	Орієнтація на охоплення підприємства в цілому, а не на окремі елементи.
2. Ситуаційність	Гнучкість та змінюваність відповідно до набору умов та обставин.
3. Універсальність	Здатність до використання для аналізу і планування в різних ситуаціях.
4. Еволюційність	Здатність відображати розвиток бізнес-моделі в залежності від змін.
5. Безперервність	Орієнтація на модель зрілості підприємства для стабільності та розвитку.
6. Адаптивність	Можливість підлаштовуватися під зміни в зовнішньому середовищі та умови.
7. Практична застосовність	Існування критеріїв та шкал для діагностики існуючої бізнес-моделі.

Джерело: складено автором за джерелом [19]

Отже, бізнес-модель – це повний образ того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для покупця, фірми, акціонерів і партнерів. Споживачам цю цінність можуть надавати різні продукти чи послуги. В рамках бізнес-моделі розглядається спосіб, яким підприємство відрізняється від

конкурентів і чому саме це підприємство обирають споживачі. Бізнес-модель передбачає проектування інфраструктури для ефективного введення продукту або послуги на ринок, забезпечує при цьому зручність для покупців і одночасно приносить прибуток фірмі. Ключовим етапом є правильна організація цієї інфраструктури, яка може включати співпрацю з іншими компаніями, що доповнюють ланцюжок створення цінності. Для успішної бізнес-моделі необхідно чітко визначити цільових споживачів, для яких саме ця цінність товару важлива.

1.2 Основні типи бізнес-моделей підприємства

На сучасному міжнародному рівні середовище стає все більш складним, зумовлено зростанням факторів нестабільності та невизначеності. Після подій, таких як міжнародна фінансова криза 2008 року, європейська боргова криза, торговельний конфлікт між Китаєм і США, пандемія COVID-19, вторгнення росії до України, невизначеність середовища створили надзвичайні можливості та загрози для розвитку підприємств. Така часта зміна стратегій умовами нестабільності ставить під сумнів довгострокову ефективність формалізації бізнес-моделі. В умовах постійних змін компаніям доводиться часто адаптувати та трансформувати свої бізнес-моделі, щоб відповідати новим стратегічним викликам. Наприклад, В. Огнев'юк [20] визначає трансформацію бізнес-моделей як ключовий інструмент стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності. Сучасні характеристики зовнішнього середовища підприємств, такі як нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність, вказують на швидкі й складні зміни в середовищі, відсутність передбачуваності, багатoelementність та існування різних інтерпретацій.

Подолання невизначеності у зовнішньому середовищі часто вимагає перетворення бізнес-моделі підприємства. Фактори, які впливають на цей процес, включають внутрішні аспекти, такі як зміна стратегії та кадрової політики, а також зовнішні впливи, такі як зміни на ринку, законодавчі зміни та

технологічні інновації, як вказано І. Костюком [21]. Розуміння структури бізнес-моделей та факторів, які впливають на їх трансформацію, є ключовим для розробки стратегії та прийняття рішень в умовах непередбачуваності ринку. Однак важливо визначити, які саме бізнес-моделі підприємства повинні вибрати, і в цьому контексті може бути корисною класифікація бізнес-моделей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація бізнес-моделей підприємства

Класифікаційна ознака	Типи бізнес-моделей
За ступенем відкритості	1) Закриті 2) Відкриті 3) Спільно створені
За способом комерціалізації	1) B2B 2) B2C 3) Підписка 4) За запитом 5) Прямі продажі 6) Франчайзинг 7) Рекламна 8) Офлайн-магазини
За підприємницьким стилем	1) Підприємницькі 2) Адаптивні 3) Плановані
За напрямом розвитку бізнеса	1) Від клієнта 2) Від виробництва
За ступенем відкритості	1) Закриті 2) Відкриті 3) Спільно створені

Джерело: складено автором за джерелом [22, 23]

За ступенем відкритості виділяють три основні типи бізнес-моделей: закриті, відкриті та спільно створені [24]. Ключовим елементом кожної з цих моделей є роль організаційних кордонів, які можуть виступати в ролі захисту внутрішніх ресурсів організації (закриті), направляти знання із зовнішніх ресурсів всередину організації (відкриті) або діяти як міст між організацією та її середовищем (спільно створені).

Закриті бізнес-моделі базуються на внутрішніх ресурсах, таких як людський потенціал та технології, для створення продуктів або послуг для клієнтів. Вартість у цих моделях визначається тим, що клієнти придбають ці продукти або послуги, і вони використовують межі організації як бар'єр між навколишнім середовищем і самою організацією для створення та передачі цінності [25]. Відкриті бізнес-моделі, навпаки, розроблені навколо збору та використання знань із різних джерел, як внутрішніх, так і зовнішніх (наприклад, від користувачів), для створення цінності. Організаційні межі стають більш проникливими, дозволяють знанням із зовнішніх джерел проникати безпосередньо в організацію. Однак навіть в рамках відкритої бізнес-моделі передбачається, що організація виробляє ключовий продукт або послугу для своїх користувачів [26]. Якщо відкриті бізнес-моделі підкреслюють роль користувачів у процесі створення цінності організації, то у випадку спільно створених бізнес-моделей важливим є укладення партнерства між організацією та користувачами. У такій моделі цінність виникає з позитивного досвіду користувачів, який формується через використання технічної платформи, розробленої організацією для користувачів [26].

Щодо бізнес-моделі за способом комерціалізації, то у моделі B2B підприємства продають товари чи послуги іншим підприємствам, де клієнтами зазвичай є компанії, що використовують придбані товари для власного виробництва або як компоненти власних пропозицій. Модель B2C є поширеною, коли компанії продають продукти або послуги безпосередньо кінцевим споживачам, і транзакції відбуваються між бізнесом і окремими клієнтами. Бізнес-модель на основі підписки передбачає, що клієнти регулярно сплачують

абонентську плату за безперервний доступ до продукту чи послуги. Це широко поширене явище в сферах, таких як потокове передавання медіа та послуги програмного забезпечення.

Бізнес-моделі за запитом надають товари чи послуги негайно, часто через цифрові платформи. Приклади включають служби обміну поїздками та додатки для доставки їжі. Під час прямих продажів компанії реалізують свої продукти чи послуги безпосередньо споживачам через відділ продажів без посередників, таких як роздрібні торговці. Цю модель часто асоціюють із продажами «від дверей до дверей» або мережевим маркетингом.

Франчайзинг дозволяє індивідуальним особам (франчайзі) управляти бізнесом під брендом та керівництвом існуючої компанії (франчайзера), дотримуючись встановлених бізнес-моделей і сплачуючи комісію франчайзеру. У рекламній моделі компанії надають безкоштовні або субсидовані продукти чи послуги споживачам, заробляють прибуток за рахунок продажу рекламного простору. Платформи соціальних мереж і онлайн-сервіси використовують цю модель. Модель «від виробництва» означає виробництво продукту, а потім пошук шляхів для його збуту, тоді як модель «від клієнта» передбачає, що товар виготовляється за запитом споживача відповідно до його побажань [27]. За підприємницьким стилем виділяють підприємницькі, адаптивні і плановані бізнес-моделі. Підприємницькі бізнес-моделі характеризуються інноваціями, ризиком і сильним фокусом на створенні нових продуктів, послуг або ринків. Підприємці, які працюють у такому режимі, часто керуються баченням, а бізнес-модель відображає динамічний і пошуковий підхід.

Адаптивний різновид бізнес-моделей відзначається здатністю реагувати та пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Цей режим підкреслює гнучкість і здатність розвиватися відповідно до ринкової динаміки, відгуків клієнтів або нових тенденцій. Плановані бізнес-моделі передбачають структурований і стратегічний підхід до управління бізнесом. Компанії в цьому режимі ретельно планують свою діяльність, ставлять чіткі цілі та дотримуються заздалегідь визначених стратегій. Прийняття рішень часто ґрунтується на

ретельному аналізу та на основі даних. Кожен із видів бізнес-моделей відображає мислення організації та те, як вона орієнтується в бізнес-ландшафті [28].

Отже, розглядаючи особливості формування бізнес-моделі в індустрії краси, можна визначити ряд ключових аспектів, які варто враховувати. Специфіка цієї галузі, така як вплив сезонності та трендовості інновації в продуктах та послугах, а також активна співпраця зі спеціалізованими службами, ставить підприємства в умови постійного адаптування. Враховуючи ці аспекти, підприємства в індустрії краси можуть успішно розробляти бізнес-моделі, що відповідають унікальним вимогам цієї галузі. Гнучкість, креативність та здатність до інновацій стають ключовими елементами успішної стратегії в умовах постійних змін. Забезпечення взаємодії із споживачами, врахування їхніх побажань та тенденцій, а також партнерства з іншими суб'єктами галузі стають важливими компонентами ефективної бізнес-моделі в індустрії краси. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише виживати в конкурентному середовищі, але і розвиватися, пропонуючи інноваційні та відповідальні рішення для своїх клієнтів.

1.3 Особливості формування бізнес-моделі підприємства в індустрії краси

Створення бізнес-моделі в індустрії краси спрямоване на формування зрозумілого та наочного опису системи управління підприємством, враховуючи особливості даного сектору. Зокрема, відзначається тим, що бізнес-модель може бути візуалізована за допомогою рисунка, схеми або об'ємної моделі, що сприяє кращому розумінню та адаптації стратегій у сфері краси. Одним із поширених підходів є використання візуалізації наповнення бізнес-моделі, яке може бути особливо ефективним у контексті індустрії краси [29].

Відповідно до концептуальної логіки формування бізнес-моделі, для індустрії краси рекомендується організовувати інформацію за наступними блоками:

- цільові сегменти клієнтів – визначення конкретної цільової аудиторії, яка обирає продукти та послуги в індустрії краси;
- пропозиція цінності – перелік послуг та продуктів, які надаються клієнтам в індустрії краси;
- взаємини з клієнтами – опис управління відносинами та обслуговування клієнтів в індустрії краси;
- канали збуту – способи доставки послуг та продуктів клієнтам в індустрії краси;
- джерела доходів – методи, за якими індустрія краси заробляє гроші;
- ключові ресурси – ресурси, необхідні для створення цінності для клієнта в індустрії краси;
- ключові бізнес-процеси – операційна послідовність для створення та доставки цінності в індустрії краси;
- ключові партнери – співпраця з іншими компаніями для доповнення бізнес-моделі та надання додаткової цінності в індустрії краси;
- структура витрат – витрати, пов'язані з реалізацією бізнес-моделі в індустрії краси.

Ключовим елементом бізнес-моделі для підприємства в індустрії краси, подібно до будь-якої іншої сфери, є створення цінності для споживача через унікальні продукти або послуги, які вирізняються і конкурентоспроможні на ринку краси. Ця пропозиція сприяє задоволенню потреб конкретних сегментів споживачів за допомогою елементів, що відповідають їхнім унікальним вимогам. [30]. Споживачі оцінюють цінність як за кількісними, так і за якісними характеристиками, враховуючи такі аспекти, як інновації, персоналізоване обслуговування, повний спектр красивих послуг, естетика дизайну, ефективне управління витратами та зручність користування. В індустрії краси, де акцент зроблений на емоційному сприйнятті та задоволенні клієнта, права частина бізнес-моделі описує цінність, що створюється для споживача, тоді як ліва частина концентрується на діяльності, спрямовані на надання цієї цінності.

Такий підхід до аналізу бізнес-моделі допомагає виявити можливості для підвищення ефективності функціонування салону краси або іншого підприємства в галузі краси [31].

Загалом, важливо відзначити, що розгорнутий аналіз бізнес-моделі створює основу для впровадження системного підходу у керівництво підприємством. Це досягається шляхом перевірки відповідності всіх ухвалених управлінських рішень логіці, що визначається свідомим вибором бізнес-моделі.

У спрощеному вигляді структуру бізнес-моделі підприємства можна побачити на рисунку 1.3.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісні пропозиції	Взаємовідносини з клієнтами	Цільові групи клієнтів
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура витрат			Джерела генерації прибутку	

Рисунок 1.3 – Шаблон бізнес-моделі підприємництва

Джерело: складено автором за джерелом [32]

Особливості формування бізнес-моделі в індустрії краси можуть визначатися рядом факторів, що властиві цьому сегменту ринку. Враховуючи специфіку галузі, перш за все це те, що індустрія краси, будучи вкрай вразливою до споживчих уподобань та тенденцій, визначає ключову роль клієнтоорієнтованості у процесі формування бізнес-моделі підприємства [33]. При плануванні та структуруванні бізнес-моделі важливо враховувати швидке змінювання смаків та попиту споживачів на косметичні продукти та послуги. Гнучкість і швидка реакція на нові тенденції стають важливими аспектами стратегії підприємства в цьому сегменті. Спроможність адаптуватися до динаміки споживчого попиту стає ключовим фактором, впливає на ключові

елементи бізнес-моделі. Наприклад, канали збуту повинні бути побудовані так, щоб швидко та ефективно виводити нові продукти на ринок у відповідь на змінювані уподобання споживачів. Крім того, взаємовідносини з клієнтами повинні базуватися на глибокому розумінні їхніх потреб та бажань, забезпечувати персоналізований підхід та створення унікальної цінності для споживачів. Заснована на клієнтоорієнтованості бізнес-модель у сфері краси має спрямовувати увагу на розробку продуктів та надання такого сервісу, які відповідають поточним тенденціям та викликають інтерес споживачів. Такий підхід забезпечить не лише сталість споживчого попиту, але й сприятиме ефективній реалізації стратегії підприємства в умовах динамічного ринку краси.

Швидкий розвиток технологій і постійні інновації в сфері краси ставлять підприємства в галузі перед викликом постійно поновлювати свою бізнес-модель для впровадження нових продуктів і послуг. Цей неперервний процес адаптації є важливим елементом успішної стратегії, оскільки відгуки ринку та технологічні стандарти, які постійно змінюються, вимагають удосконалення продукції та розширення сервісів. Підприємства в галузі краси, які успішно інтегрують інновації в свою бізнес-модель, можуть відзначитися в конкурентному середовищі та привертати нових клієнтів, надавати їм доступ до передових технологій і продуктів у сфері краси [34].

Онлайн-продажі та соціальна мережа стають не тільки тенденціями у сфері краси, але і ключовими елементами, які можуть визначати бізнес-модель підприємства в цій галузі. Формування ефективної бізнес-моделі повинно враховувати переваги та можливості, які пропонують онлайн-продажі та взаємодію з аудиторією через соціальні мережі [35]. Створення онлайн-присутності, включаючи електронний магазин та активну участь у соціальних мережах, може визначати шлях, яким підприємство взаємодіє зі своєю аудиторією та пропонує свої продукти. Онлайн-продажі можуть входити до ключових видів діяльності, а соціальна мережа – до каналів збуту та взаємовідносин з клієнтами. Успішне використання цих елементів дозволяє підприємствам краще розуміти свою аудиторію, створювати персоналізовані

цінності та підтримувати позитивний бренд в онлайн-середовищі. Таким чином, стратегія бізнес-моделі тісно пов'язана з використанням онлайн-продажів і соціальних мереж, які можуть впливати на всі аспекти від створення цінності до потоків надходження доходів підприємства в індустрії краси.

Однією з ключових особливостей формування бізнес-моделі підприємства в індустрії краси є зростаюча увага до здоров'я та сталості. Сучасні споживачі віддають перевагу продуктам, які не тільки ефективні в галузі краси, але й мають екологічну та натуральну спрямованість. Підприємства в індустрії краси повинні активно впроваджувати бізнес-моделі, які відзначаються високим ступенем екологічності та сталості. Це може включати в себе використання природних інгредієнтів, відновлювані джерела сировини, а також відмову від тестування на тваринах. Такі принципи формують цінність продукту для споживача, сприяють позитивному впливу на здоров'я та навколишнє середовище. Бізнес-моделі в індустрії краси, орієнтовані на здоров'я та сталість, можуть включати стратегії у сфері упаковки, де використовуються екологічно чисті матеріали, або пропозиції, які підтримують сталість, наприклад, програми рециклінгу та повторного використання засобів краси. Врахування цих особливостей дозволяє підприємствам в індустрії краси залучати та утримувати вимогливих споживачів, сприяє сталому розвитку бізнесу в цій галузі.

Бізнес-модель підприємств індустрії краси може будуватись і на активній співпраці та партнерством зі спеціалізованими службами. Салони краси, стилісти та інші професійні послуги грають значущу роль у цьому сегменті і їхні взаємини з підприємствами індустрії краси можуть бути визначальним елементом бізнес-моделі. Партнерства зі спеціалізованими службами можуть включати в себе обмін досвідом та навичками, спільне використання приміщень, або навіть створення спільних проєктів та подій. Наприклад, салон краси може укласти партнерські угоди з виробниками косметичних засобів, спільно проводити майстер-класи, або надавати послуги за певною зниженою ціною для клієнтів певного бренду. Взаємодія з ключовими партнерами є важливою складовою успішної бізнес-моделі в індустрії краси, оскільки це сприяє розширенню

асортименту послуг, підвищенню рівня професіоналізму та покращенню якості обслуговування для клієнтів. Такі партнерства можуть також допомогти підприємствам вирізнятися на ринку та залучати нових клієнтів.

Формування бізнес-моделі в індустрії краси є складним завданням через вплив сезонності та трендовості в галузі. Сезонні та модні тенденції мають великий вплив на попит споживачів у сфері краси, створюють потребу у підприємствах адаптувати свої стратегії та бізнес-моделі для відповіді на постійні зміни у ринкових умовах. Сезонність може визначати попит на конкретні косметичні процедури чи продукти під час різної пори року. Наприклад, влітку зазвичай збільшується попит на засоби для захисту від сонця, тоді як взимку може зростати попит на засоби для зволоження шкіри. Для підприємств із сфери краси важливо пристосовувати свою продукцію та послуги відповідно до цих змін, щоб задовольнити потреби клієнтів. Окрім того, модні тенденції визначають популярність конкретних стилізацій, кольорів та інших аспектів краси. Підприємства повинні бути готові не лише відтворювати існуючі тенденції, а й впроваджувати нові, щоб залишатися актуальними та цікавити свою аудиторію. Гнучкість та швидка реакція на зміни у споживчому попиті дозволяють підприємствам із сфери краси ефективно використовувати сезонні та трендові можливості для збільшення свого ринкового впливу.

Отже, розглядаючи особливості формування бізнес-моделі в індустрії краси, можна визначити ряд ключових аспектів, які варто враховувати. Специфіка цієї галузі, така як вплив сезонності та трендовості, клієнтоорієнтованість, інновації в продуктах та послугах, а також активна співпраця зі спеціалізованими службами, ставить підприємства в умови постійного адаптування. Гнучкість, креативність та здатність до інновацій стають ключовими елементами успішної стратегії в умовах постійних змін. Забезпечення взаємодії із споживачами, врахування їхніх побажань та тенденцій, а також партнерства з іншими суб'єктами галузі стають важливими компонентами ефективної бізнес-моделі в індустрії краси.

РОЗДІЛ 2

ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТУДІЇ «EPIL-AS»

2.1. Організаційно-економічна характеристика студії «Epil-AS»

Студія «Epil-AS» - це підприємство, що спеціалізується на наданні послуг з епіляції в місті Харків. Створено Сюсюкаловою А.С. як фізична особа-підприємець (ФОП) в 2023 році. Студія «Epil-AS» пропонує клієнтам широкий спектр послуг з епіляції, забезпечуює їх якісними та професійними процедурами. Проаналізуємо організаційну та економічну характеристику студії «Epil-AS».

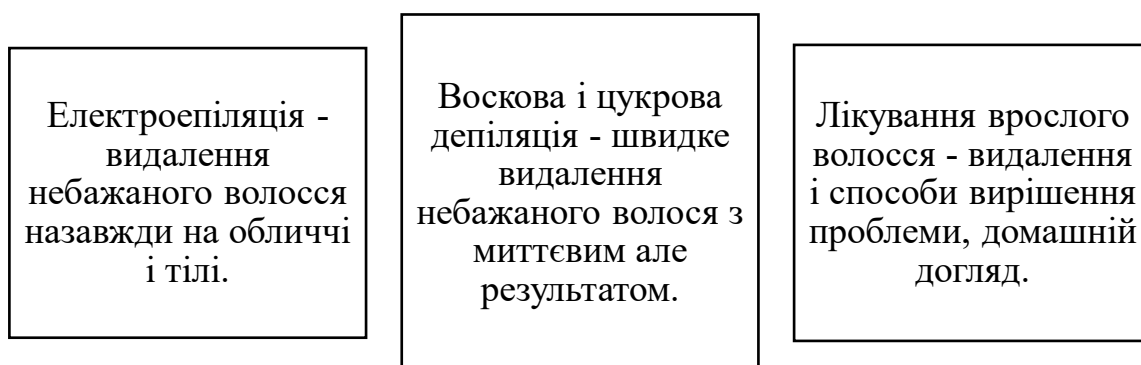


Рисунок 2.1 – Основні послуги студії «Epil-AS»

Джерело: складено автором за джерелом [36]

Основні послуги, що надає студія «Epil-AS», включають електроепіляцію обличчя (за ціною 720 грн за годину), електроепіляцію тіла (за ціною 600 грн за годину).

Також студія надає спектр інших допоміжних послуг, до яких відносяться: аналгетичний крем, що допомагає зменшити відчуття болю під час епіляційних процедур, консультації, де клієнти можуть отримати інформацію про різні методи епіляції, підбір індивідуального плану догляду за шкірою після процедур тощо та пробні сеанси, які дозволяють клієнтам випробувати послуги перед тим, як зробити повний курс епіляції.

Студія «Еріл-AS» володіє основними засобами, що дозволяють надавати якісні послуги з епіляції. Основні засоби включають професійне обладнання для епіляції, а також затишний простір для забезпечення комфорту клієнтів. І обов'язково все що стосується безпеки - стерилізаційне обладнання, вентиляційна система для чистого повітря, клімат контроль в приміщенні та інші засоби, що сприяють ефективності та якості послуг. Засоби використовуються для забезпечення комфорту, безпеки та задоволення потреб клієнтів студії «Еріл-AS».

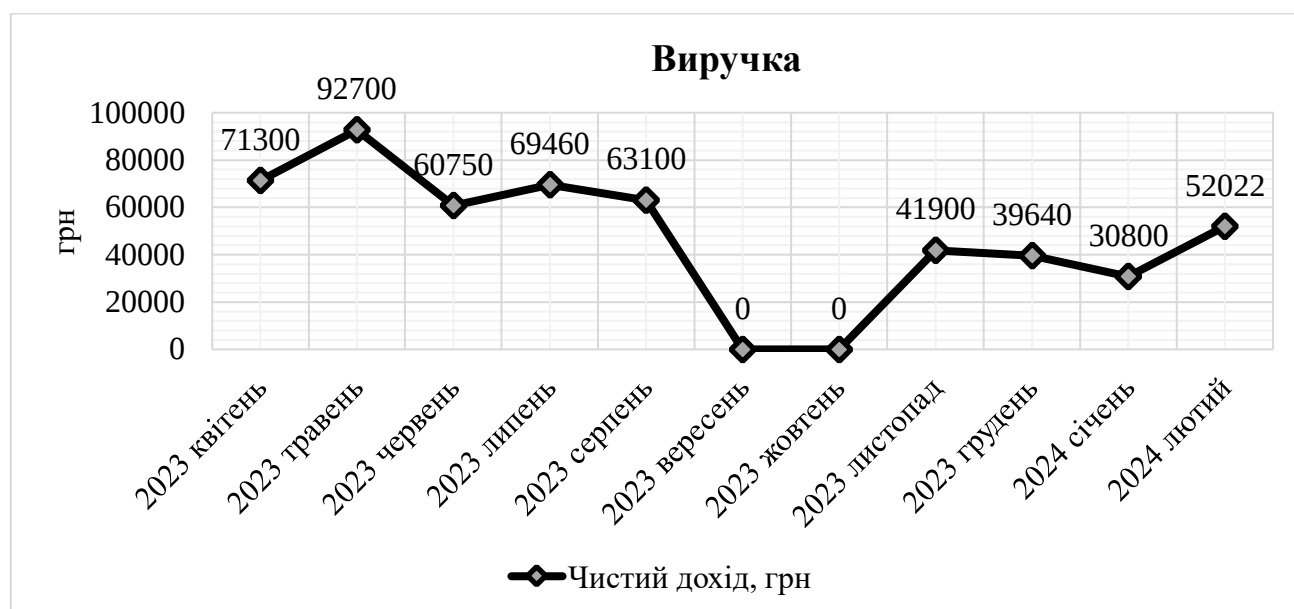


Рисунок 2.2 – Чистий дохід студії «Еріл-AS»

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності.

На початок періоду (квітень 2023 року) дохід склав 71 300 гривень, у травні дохід виріс до 92 700 гривень. Однак у червні дохід зменшився до 60 750 гривень, що пов'язано з зменшенням чисельності клієнтів. У липні та серпні дохід склав 69 460 та 63 100 гривень відповідно. У вересні та жовтні доходу не було, оскільки власниця підвищувала кваліфікацію і не займалася наданням послуг. У січні 2024 року дохід зменшився до 30 800 гривень, але у лютому відбулося помітне підвищення до 52 022 гривень. В цілому, хоча є коливання в доходах, студія «Еріл-AS» зберігає стабільність та показує ознаки потенційного зростання у перспективі.

Проведення аналізу витрат є ключовим етапом у розвитку будь-якого бізнесу, включаючи студію «EpiL-AS». Такий аналіз дозволить визначити, як ефективно використовуються ресурси підприємства, ідентифікувати витрати, які можуть бути оптимізовані або зменшені та визначити стратегічні напрямки для підвищення прибутковості та стійкості бізнесу. У таблиці 2.1 проведено детальний аналіз витрат студії «EpiL-AS», щоб допомогти у розумінні її фінансової ефективності та виявленні можливостей для покращення.

Таблиця 2.1 – Витрати «EpiL-AS» за 2022-2023, грн

Рік	Місяць	Витрати на матеріали (Змінні витрати)	Оренда	Податки	Інші витрати	Всього
2023	квітень	6552	3000	670	2620	12842
	травень	12992	3000	670	3860	20522
	червень	6706	3000	670	0	10376
	липень	3385	3000	670	0	7055
	серпень	0	3000	670	0	3670
	вересень	0	3000	670	0	3670
	жовтень	6401	3000	670	13955	24026
	листопад	1374	3640	680	1558	7252
	грудень	3830	3640	680	9219	17369
2024	січень	2504	3640	720	4620	11484
	лютий	4666	3640	720	4990	14016

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності.

Аналізуючи витрати студії «EpiL-AS» за кожний місяць 2023 року, можна побачити значні коливання у витратах на матеріали (змінні витрати) та інших витратах. Наприклад, у травні та жовтні спостерігається значне збільшення

витрат, що пов'язано з облаштуванням нової студії. У жовтні також помітно збільшення інших витрат, що може бути пов'язане з додатковими витратами на рекламу або маркетинг. У серпні та вересні відсутність витрат на матеріали свідчить про можливу зупинку або зниження обсягу послуг у ці місяці, що може вплинути на загальний дохід студії. Аналіз витрат студії "Epil-AS" за 2023 рік дозволяє зрозуміти динаміку витрат та їх вплив на фінансове становище підприємства. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління ресурсами та оптимізації витрат для забезпечення стабільності та успішності бізнесу. Проаналізуємо структуру витрат за 2023 рік.

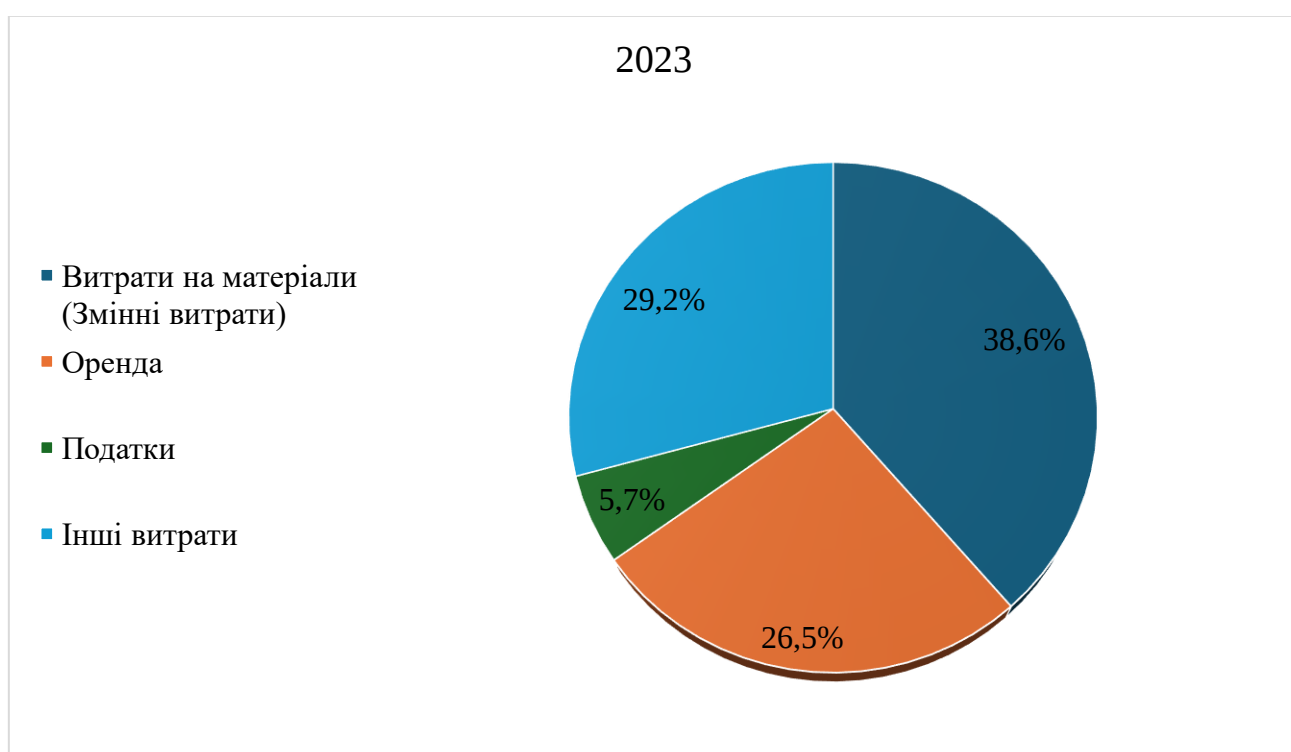


Рисунок 2.3 – Структура витрат студії «Epil-AS»

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності

Структура витрат студії «Epil-AS» у 2023 році відображає розподіл фінансових ресурсів на різні складові: Витрати на матеріали (змінні витрати): становлять 38,6% від усіх витрат, що включає витрати на косметичні засоби, воски, креми, анастезуючі засоби та інші матеріали, що використовуються для проведення процедур епіляції та надання послуг. Оренда приміщення становить 26,5% від усіх витрат. Податки становлять 5,7% від усіх витрат. Інші витрати

становлять 29,2% від усіх витрат та включають в себе різноманітні інші витрати, такі як витрати на рекламу та маркетинг, комунальні послуги, утримання обладнання та інші невизначені витрати.

Аналіз цієї структури дозволяє зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси студії і може вказати на можливості для оптимізації витрат, наприклад, шляхом зменшення витрат на оренду або оптимізації інших невизначених витрат.

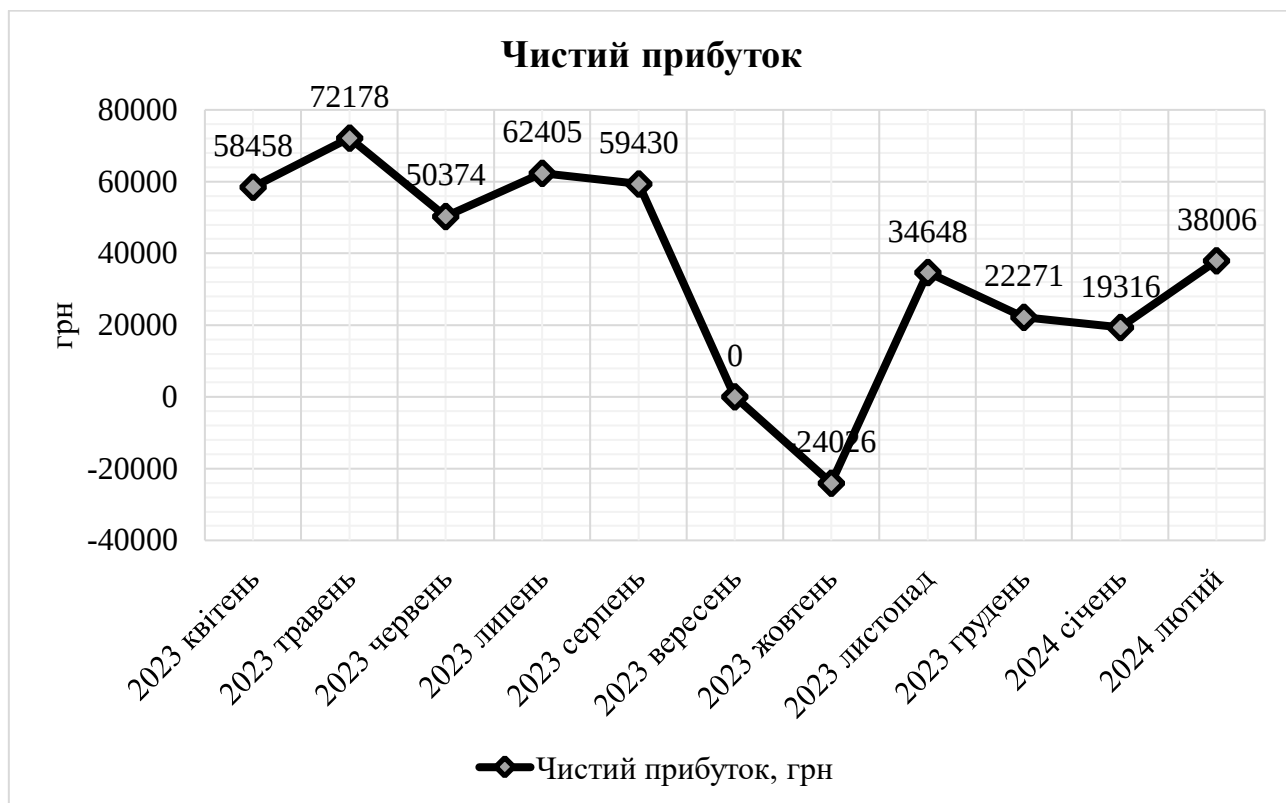


Рисунок 2.4 – Чистий прибуток студії «Еріл-АС»

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності

Починаючи з квітня 2023 року, ФОП має стабільний прибуток в розмірі 58-72 тис. грн, проте в жовтні студія мала збиток в розмірі 24 тис. грн, що пов'язане зі значним збільшенням інших витрат, які перевищили прибуток від доходів. У листопаді та грудні спостерігалось певне відновлення, проте в січні відбулося ще одне зниження. Таким чином, можна зробити висновок про те, що попри коливання, бізнес має потенціал для зростання, але важливо управляти витратами та визначати стратегії для збільшення стійкості та прибутковості в майбутньому.

Отже, основні послуги студії «Epil-AS» включають електроепіляцію обличчя та тіла, воскова і цукрова депіляція, та додаткові послуги по лінуванню врослого волосся і домашньому догляду за шкірою. Обладнання студії включає в себе професійні апарати, косметичні засоби та меблі, що забезпечують комфорт та безпеку для клієнтів. Аналізуючи витрати та прибуток студії за 2023-2024 роки, можна визначити коливання в її фінансовій динаміці, проте, незважаючи на це, варто відзначити стійкість та потенціал для зростання бізнесу з правильним управлінням витратами та стратегічним плануванням.

2.2. Оцінка ефективності бізнес-моделі студії «Epil-AS»

Оцінка фінансової ефективності бізнес-моделі студії «Epil-AS» базується на комплексній системі п'яти ключових показників: рентабельності, динаміки кількості клієнтів, ефективності маркетингової діяльності, якості послуг та задоволеності клієнтів, а також іміджу бренду та частки ринку. Ці показники дозволяють здійснити глибокий аналіз всіх аспектів діяльності студії, забезпечувати об'єктивну оцінку її фінансової ефективності та визначення ключових напрямків для подальшого розвитку. Для отримання загальної оцінки фінансової ефективності пропонується сформувати інтегральний показник, що враховуватиме всі аспекти фінансової діяльності та стане основою для прийняття управлінських рішень.

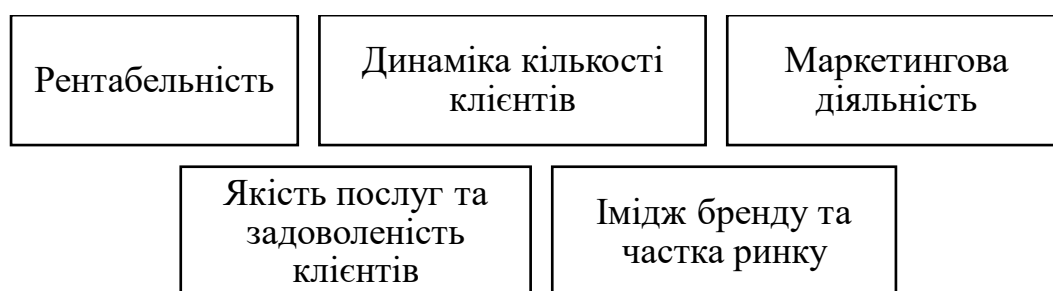


Рисунок 2.5 – Модель оцінки ефективності бізнес-моделі студії «Epil-AS»

Джерело: складено автором

Ефективність бізнес-моделі студії може бути визначена на основі агрегованих значень показників, тобто розрахунок інтегрального показника робиться за такою формулою:

$$E = \frac{P+CD+M+Q+I}{5} \quad (2.1)$$

де P (profitability) – оцінка рентабельності;

CD (customer dynamics) – динаміка клієнтської бази;

M – (marketing) – оцінка маркетингових заходів;

Q (quality) – оцінка якості продукції/послуг;

I (image) – оцінка іміджу бренду.

Для оцінки показників ми будемо використовувати градацію показників ефективності бізнес-моделі від 1 до 5, наведену в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Система градації оцінки ефективності бізнес-моделі студії «Epil-AS»

Оцінка	Пояснення
0-1	Зовсім не задовільно. Бізнес-модель потребує значних змін та покращень для досягнення успіху. Значна кількість проблем та низька ефективність у всіх аспектах.
1-2	Недостатньо задовільно. Бізнес-модель має деякі слабкі місця та потребує значних зусиль для покращення. Є проблеми, які необхідно вирішити.
2-3	Задовільно. Бізнес-модель показує середній рівень ефективності. Є можливості для покращення та оптимізації, але загалом ситуація стабільна.
3-4	Добре. Бізнес-модель виявляється досить ефективною та показує хороші результати. Є деякі можливості для удосконалення, але загалом бізнес добре функціонує.
4-5	Відмінно. Бізнес-модель проявляє виняткову ефективність та показує високі результати у всіх аспектах. Інноваційний підхід, висока продуктивність та стабільність виявляються в діяльності підприємства.

Джерело: складено автором за джерелом [37]

Показники рентабельності виступають ключовим інструментом для оцінки ефективності бізнес-моделі. Вони дозволяють оцінити досягнення фінансових цілей та визначити здатність підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності. Керівництво компанії може порівнювати її фінансові результати з аналогічними підприємствами у секторі, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони управління прибутком та розробити стратегії для подальшого розвитку. Також показники рентабельності допомагають ідентифікувати проблемні сегменти бізнесу, де можливі втрати чи низька ефективність використання ресурсів та управляти ними для максимізації загального прибутку. Основні показники рентабельності включають рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих фондів, рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа) та безліч інших показників [38]. Розрахуємо основні показники рентабельності для студії «EpiI-AS».

Таблиця 2.3 – Основні показники рентабельності студії "EpiI-AS"

	2 квартал 2023	3 квартал 2023	4 квартал 2023	1 квартал 2024
Рентабельність основних засобів	97,7%	138,5%	8,8%	43,7%
Рентабельність продажів	79,7%	89,1%	25,4%	69,2%
Рентабельність операційної діяльності	198,2%	148,9%	198,1%	169,3%

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності

У другому кварталі 2023 року рентабельність основних засобів та рентабельність операційної діяльності значно перевищили 100%, що свідчить про високу ефективність у використанні ресурсів та операційній діяльності.

Проте, в четвертому кварталі 2023 року та першому кварталі 2024 року спостерігається значне зниження рентабельності, зокрема у рентабельності основних засобів та рентабельності продажів. Незважаючи на це, рентабельність операційної діяльності залишається на високому рівні, що свідчить про ефективне управління операційними процесами. Загальна рентабельність студії «EpiL-AS» на шкалі від 1 до 5 оцінюється на рівні 5 балів

Основним каналом пошуку клієнтів для студії «EpiL-AS» є соціальні мережі. Інтернет-платформи, такі як Instagram, Telegram та інші, використовуються для публікації актуальних пропозицій, зображень до і після процедур, відгуків клієнтів, а також для взаємодії з потенційними клієнтами через коментарі, приватні повідомлення та рекламні кампанії. Ці платформи дозволяють студії «EpiL-AS» залучати нових клієнтів, підтримувати зв'язок з наявними клієнтами та підвищувати свій імідж у місцевій спільноті, що сприяє зростанню її бізнесу.

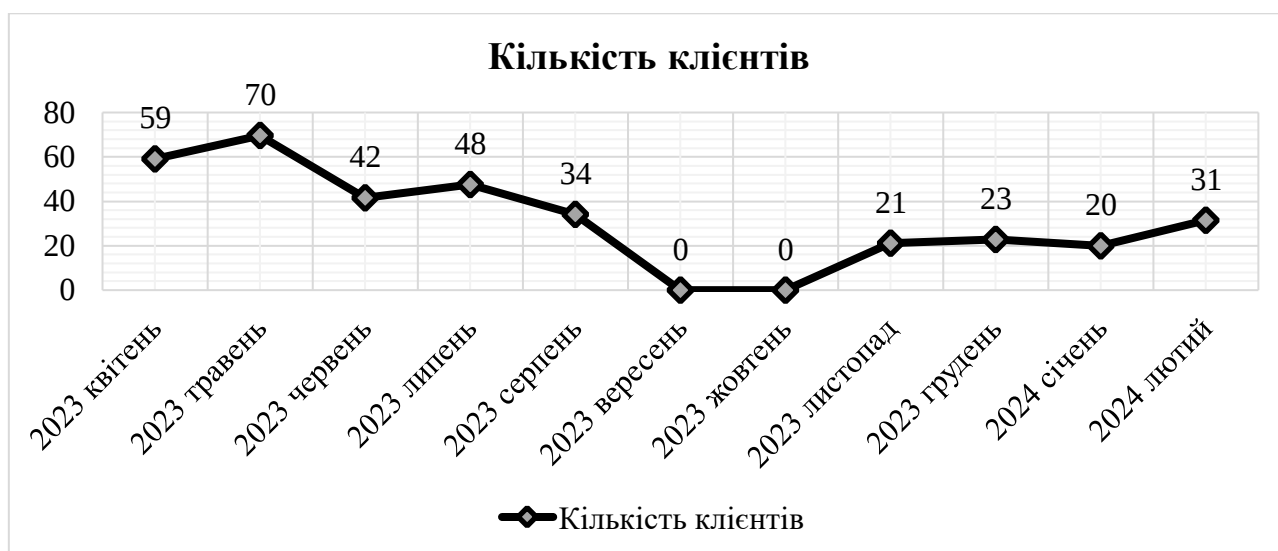


Рисунок 2.6 – Кількість клієнтів студії «EpiL-AS» 2023-2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності

Кількість клієнтів студії «EpiL-AS» відображає певну динаміку протягом року. У квітні 2023 року було зареєстровано 59 клієнтів, їх кількість збільшилась до 70 у травні. Однак у червні кількість клієнтів зменшилась до 42 та почала

демонструвати тенденцію до спаду. У липні та серпні кількість клієнтів продовжила зменшуватися, склавши 48 та 34 відповідно. У листопаді та наступних періодах зафіксовано подальше зниження до 21, у грудні - 23.

У січні 2024 року кількість клієнтів знову зменшилася до 20, але у лютому відбулося помітне збільшення до 31. В цілому спостерігається зменшення кількості клієнтів студії «Epil-AS». Зменшення кількості клієнтів для фізичної особи-підприємця може мати серйозні наслідки для їхнього бізнесу. Зниження обсягу клієнтів призводить до зменшення доходів та прибутку, що в свою чергу може ускладнити оплату витрат на оренду приміщення, оплату комунальних послуг, закупівлю матеріалів та обладнання [39]. Динаміку кількості клієнтів ми оцінили в 2 бали через значне зниження за аналізований період.

Маркетингова діяльність студії «Epil-AS», обмежена виключно соціальними медіа та рекламою у місцевих пабліках, може мати як певні переваги, так і недоліки. З одного боку, використання соціальних медіа дозволяє досягти широкої аудиторії за допомогою різноманітних форматів контенту та взаємодії з клієнтами. Для забезпечення успішної маркетингової стратегії важливо поєднувати різноманітні канали зв'язку та постійно адаптувати їх до змін у споживчих уподобаннях та конкурентному середовищі. Для того, щоб оцінити задоволеність клієнтів ми створили анонімне опитування клієнтів, результати якого наведені на рис. 2.7.

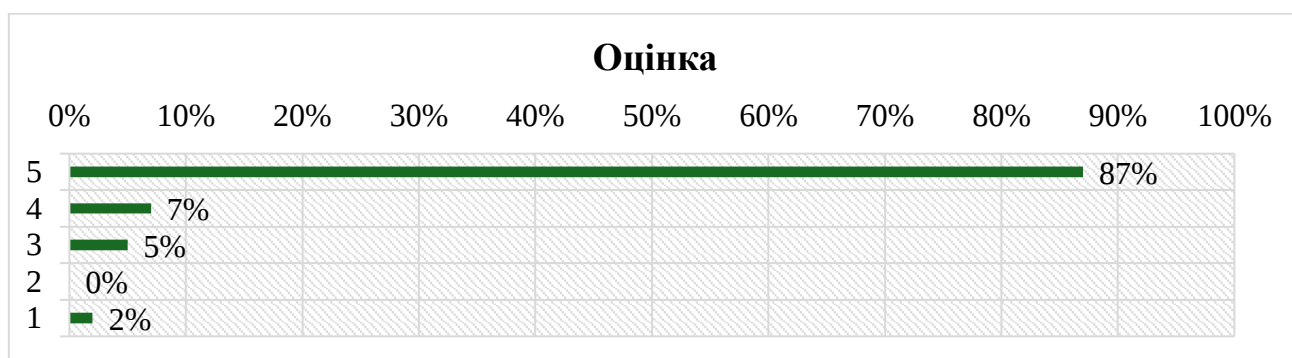


Рисунок 2.7 – Результати опитування щодо якості послуг клієнтів студії «Epil-AS»

Джерело: складено автором

Якість послуг та задоволеність клієнтів студії «Epil-AS» ми можемо оцінити на п'ять з п'яти. За результатами анонімних опитувань клієнтів та відгуків клієнтів можна зробити висновок про задоволеність їхньою співпрацею зі студією. Відгуки переважно позитивні та відображають високу оцінку якості послуг, це свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів. Студія забезпечує професійний підхід до своєї діяльності, включаючи якісне виконання послуг, дотримання стандартів безпеки та зручні умови для клієнтів. Існують постійні клієнти які регулярно повертаються до студії для отримання послуг, що свідчить про їхнє задоволення та впевненість у якості обслуговування. Хоча оцінка вказує на високий рівень якості послуг та задоволеності клієнтів, завжди є місце для покращень і важливо продовжувати звертати увагу на потреби та побажання клієнтів для забезпечення найвищого рівня задоволеності.

Студія «Epil-AS», яка була створена недавно і має маловідомий імідж на ринку. Незважаючи на це, вона вже встигла зарекомендувати себе як стабільний учасник ринку з хорошою репутацією серед клієнтів. Проте, щоб досягти більшого успіху та розширити свою частку ринку, їй потрібно активно просувати свій бренд, залучати нових клієнтів та вдосконалювати якість своїх послуг. Це вимагатиме часу, зусиль та інвестицій, але з врахуванням хорошої репутації та потенціалу для росту, студія має всі шанси на успіх у майбутньому, тому студія отримує оцінку на рівні 3 з 5 балів за імідж бренду та частку ринку.

Таблиця 2.4 – Інтегральний показник ефективності бізнес-моделі «Epil-AS»

Показник	Оцінка
Рентабельність	5
Динаміка кількості клієнтів	2
Маркетингова діяльність.	3
Якість послуг та задоволеність клієнтів	5
Імідж бренду та частка ринку	3
Інтегральний показник	3,6

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності

Інтегральний показник на рівні 3,6 для студії «EpiL-AS» свідчить про те, що її ефективність та успішність можна оцінити як вище середньої. Враховуючи шкалу від 1 до 5, де 1 відповідає найнижчому рівню ефективності, а 5 - найвищому, показник 3,6 позначається як помірний успіх, що означає, що студія має свої сильні сторони та досягає певних результатів, але є потенціал для поліпшення та зростання у більшій кількості аспектів її діяльності. Даний показник може бути використаний як стартова точка для аналізу та розвитку стратегій, спрямованих на покращення роботи студії та збільшення її успішності.

Недоліки та обмеження, пов'язані, в першу чергу, з особливістю одноосібної роботи ФОП. Основні проблеми ми систематизували на рисунку 2.8

Відсутність поділу праці та спеціалізації
Обмеження щодо обсягу роботи та кількості клієнтів
Відсутність гнучкості
Обмеження щодо доступу до ресурсів.
Ризики професійного вигорання
Фінансові ризики
Відсутність мережі залучення клієнтів
Низька присутність в інтернеті
Складність у веденні бухгалтерського обліку

Рисунок 2.8 – Основні проблеми діяльності студії «EpiL-AS»

Джерело: складено автором

Власник ФОП «EpiL-AS» змушений виконувати всі завдання самостійно, що призводить до перевантаження, зниження продуктивності та ризику помилок. Неможливо делегувати прості завдання, щоб зосередитися на більш важливих аспектах бізнесу. Одноосібний ФОП фізично не зможе виконати такий самий обсяг роботи, як команда працівників, що призводить до втрачених можливостей

та уповільнення зростання бізнесу. ФОПи, як правило, є менш гнучкими у своїх робочих годинах та графіках, що часто викликає відмову клієнтів через неможливість надання послуг в конкретні часові рамки. Самостійна робота може призвести до стресу, перенавантаження та вигорання.

Студія «EpiI-AS» має значні проблеми з привертанням нових клієнтів, оскільки, її канали пошуку клієнтів є занадто вузькими та обмеженими. В маркетинговій діяльності не дотримується принцип омніканальності, що передбачає інтеграцію різних каналів комунікації з клієнтами, таких як онлайн-магазини, соціальні медіа, мобільні додатки та фізичні точки продажу, для створення єдиної, цілісної та безперервної системи для залучення клієнта. Студія «EpiI-AS» також має труднощі з веденням бухгалтерського обліку та поданням податкових декларацій, оскільки вся звітність зводиться до ручного вводу даних, що має дуже високий ризик помилки, що в результаті може призвести до штрафів та пеней.

Отже, загальна оцінка ефективності бізнес-моделі студії «EpiI-AS» вказує на те, що вона має певний потенціал та позитивні аспекти, такі як хороший рівень якості послуг та задоволеність клієнтів, але є простір для поліпшення, зокрема у маркетинговій діяльності, розширенні аудиторії та підвищенні рентабельності, щоб досягти більшого успіху та стійкого росту на ринку.

2.3. Стратегічні напрями вдосконалення бізнес-моделі студії «EpiI-AS»

Студія «EpiI-AS» націлена на постійне вдосконалення своєї бізнес-моделі з метою забезпечення більшого успіху та стійкого росту на ринку епіляційних послуг. Серед основних стратегічних напрямів вдосконалення можуть бути такі, як розширення маркетингових дій для збільшення свідомості про бренд та привертання нових клієнтів та оптимізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності та рентабельності бізнесу. Основні напрями вдосконалення бізнес-моделі студії «EpiI-AS» ми зобразили на рисунку 2.9.



Рисунок 2.9 – Основні напрями вдосконалення бізнес-моделі студії «EpiL-AS»

Джерело: складено автором

Найм працівників допоможе студії «EpiL-AS» розширити обсяг та кількість наданих послуг та є перспективним кроком для масштабування бізнесу та розширення його клієнтської бази. Переваги та недоліки найму працівників ми зобразили на рис. 2.10.

Переваги • Збільшення обсягу надання послуг • Мультиаскінг • Створення командної атмосфери • Зменшення трудового навантаження на керівника	Недоліки • Збільшення податкового тягаря • Значні витрати на оплату праці • Труднощі знаходження фахівців • Ускладнення системи управління на підприємстві
---	---

Рисунок 2.10 – Переваги та недоліки найму працівників для ФОП

Джерело: складено автором

Наймані працівники дозволяють збільшити обсяг надання послуг або виробництва товарів, що сприяє росту популярності та збільшенню прибутку. Водночас професійні працівники можуть виконувати кілька завдань одночасно, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та забезпечити більш ефективну роботу [40], а також допомагає створити команду, яка працює разом над спільною метою, що сприяє розвитку позитивної робочої атмосфери та підвищує мотивацію. Розподіл завдань між працівниками також зменшує трудове навантаження на керівника, дозволяє йому більш ефективно керувати бізнесом та зосередитися на стратегічних аспектах.

Щодо недоліків, то це, в першу чергу, збільшення податкового тягара. Найм працівників призводить до додаткових витрат на оплату податків та соціальних виплат, що значно збільшує фінансове навантаження на підприємство. Пошук кваліфікованих працівників є складним завданням, особливо в спеціалізованих сферах, що часто призводить до нестачі персоналу або потреби у процедурах приваблення та утримання персоналу. З ростом кількості працівників виникає складність управління та координації діяльності, що вимагає від керівника більш високого рівня організаційних та управлінських навичок.

Іншим шляхом вдосконалення бізнес-моделі є додавання маркетингової діяльності на постійній основі для збільшення клієнтської бази та охоплення нових регіонів. Сучасні методи маркетингу в Інтернеті зобразили на рисунку 2.11.

SMM
Створення веб-сайту
SEO
Лідогенерація
Таргетована реклама
Інфлюенсерський маркетинг

Рисунок 2.11 – Сучасні методи маркетингу в Інтернеті

Джерело: складено автором

У сучасному світі використання соціальних мереж (SMM) є потужним інструментом для просування бренду та продуктів, таких як Facebook, Instagram, Twitter, YouTube та TikTok. SMM дозволяє досягти широкої аудиторії, підвищити впізнаваність бренду, встановити зв'язок з клієнтами, збільшити лояльність та зростити обсяги продажів. Інфлюенсерський маркетинг допомагає створити довіру до бренду та збільшити лояльність клієнтів. Таргетована реклама дозволяє точно налаштувати рекламні кампанії з урахуванням інтересів та характеристик аудиторії, що сприяє підвищенню лояльності та зростанню продажів. Лідогенерація є процесом привертання та ідентифікації потенційних клієнтів, що можуть стати покупцями в майбутньому, і включає застосування різноманітних маркетингових стратегій для залучення цільової аудиторії та стимулювання їх інтересу у продукті чи послугі [41]. Вибір найкращого методу залежить від конкретних цілей, бюджету та цільової аудиторії підприємства.

Для студії «Epil-AS» створення власного сайту та використання SEO (Search Engine Optimization) має велике значення з кількох причин. По-перше, володіння власним веб-сайтом дозволить студії «Epil-AS» будувати свою онлайн присутність, що стає все більш важливим в сучасному цифровому світі. По-друге, це дозволить студії підвищити свою впізнаваність та побудувати довіру серед клієнтів. Використання SEO допоможе підвищити видимість веб-сайту студії «Epil-AS» у пошукових системах, таких як Google, що забезпечить більше трафіку на сайт. Це важливо для привертання нових клієнтів та розширення аудиторії. Відсутність власного сайту обмежує студію «Epil-AS» у конкурентному середовищі. Багато клієнтів шукають інформацію про послуги онлайн, тож наявність професійного сайту є ключовим чинником при виборі серед конкурентів. Отже, інвестиції в створення веб-сайту та використання SEO є важливим кроком для студії "Epil-AS", що дозволить підвищити її конкурентоспроможність, привернути нових клієнтів та розширити своє впливове коло в онлайн-середовищі.

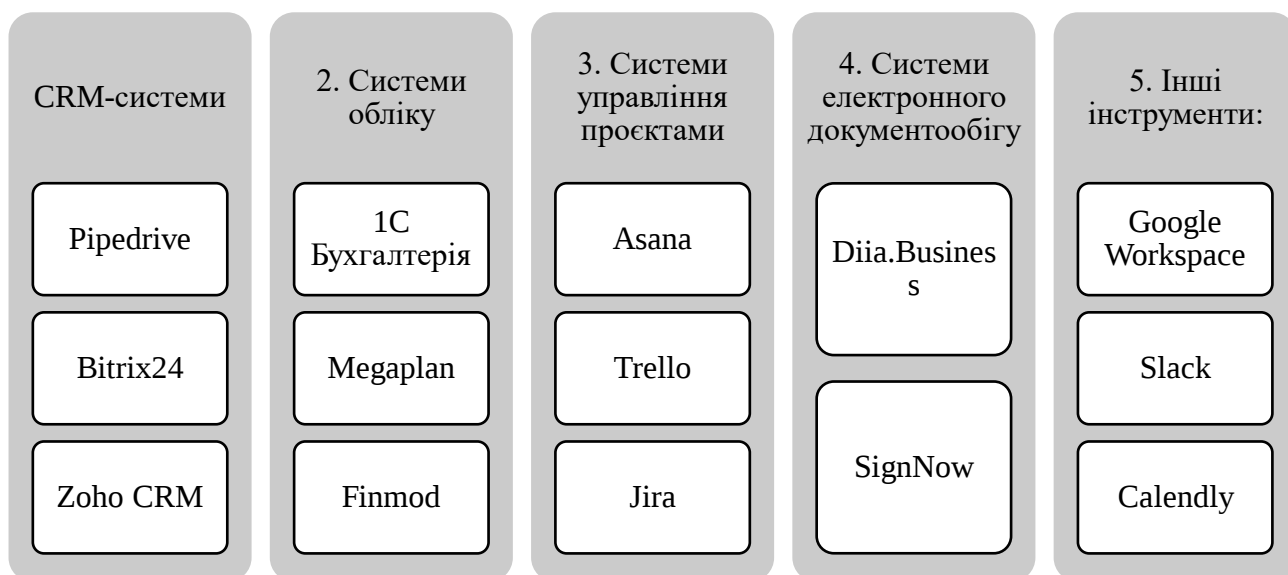


Рисунок 2.12 – Інформаційні системи для ФОП

Джерело: складено автором

Серед найбільш корисних інструментів є CRM-системи, такі як Pipedrive, Bitrix24 та Zoho CRM, які допоможуть організувати роботу з клієнтами та відстежувати угоди. Системи обліку, такі як 1С Бухгалтерія, Megaplan та Finmod, дають можливість вести бухгалтерський та податковий облік. Для управління проектами можна використовувати Asana, Trello [42] або Jira, а для електронного документообігу - Diia.Business та SignNow. Додатково, інструменти, такі як Google Workspace, Slack та Calendly забезпечать комунікацію та співпрацю в команді. Використання таких інформаційних систем допоможе ФОП оптимізувати свою діяльність та підвищити продуктивність [43].

На основі всього вище переліченого ми розробили бюджет проекту вдосконалення бізнес-моделі студії «EpiL-AS». Загальний бюджет проекту вдосконалення бізнес-моделі студії «EpiL-AS» складає 1 218 540 грн на 3 роки. Основні витрати розподілені між закупівлею основних засобів та додаткового обладнання, виплатами на оплату праці, витратами на інформаційні технології та маркетинг та інші потреби. Попередньо розрахований дохід складає 1 080 000 грн на рік, що передбачається здобути протягом трьох років. Аналіз бюджету свідчить про достатність фінансових ресурсів для реалізації проекту та його

потенційної прибутковості в майбутньому. Однак важливо звернути увагу на ефективне управління витратами та ретельний контроль над витратами на маркетинг та інші супутні послуги для забезпечення планованого доходу.

Таблиця 2.5 – Бюджет проекту вдосконалення бізнес-моделі студії «Epil-AS».

Пункт	Кількість/ Обсяг	Сума (грн)
1. Основні засоби		120000
Додаткове обладнання		120000
2. Виплати на оплату праці (в рік)	4	746640
Майстер епіляції	3	432000
Бухгалтер	1	180000
Податки та збори		134640
3. Витрати на інформаційні технології		7770
Diia.Business		0
CRM Pipedrive		0
Trello (План Enterprise)		7770
4. Витрати на маркетинг та інші		93680
Передача маркетингу в аутсорсинг		20000
Бюджет маркетингу		30000
Інші витрати		43680
Ціна послуг (за годину)		720
Запланований обсяг наданих послуг в рік (годин)	1500	
Срок, роки	3	
Основні витрати		120000
Змінні витрати (всього) в рік		968090
Очікуваний дохід в рік		1080000

Джерело: розраховано автором

Ефективність проекту визначається через аналіз різних показників, які підкреслюють співвідношення між його доходами та витратами для учасників. Комерційні показники ефективності відображають фінансові результати реалізації проекту для його прямих учасників. Економічні показники оцінюють користь та витрати проекту, включаючи аналіз екологічних та соціальних наслідків, що можуть бути виражені у грошовому еквіваленті. Показники

бюджетної ефективності відображають фінансові наслідки реалізації проєкту для державного та місцевого бюджетів.

Чиста теперішня вартість проєкту (NPV) - це ключовий критерій оцінки. NPV виражає дисконтовану цінність проєкту, яка є різницею між поточною вартістю доходів або вигід від інвестицій та сумою інвестицій. Для його розрахунку визначається ставка дисконту, яка використовується для дисконтування потоків витрат та вигід. Якщо NPV позитивний, проєкт можна рекомендувати для фінансування, якщо дорівнює нулю, то надходжень від проєкту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу, і якщо менша за нуль, то проєкт не приймається [44].

Розрахунок NPV робиться за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (2,2)$$

де B_t – доходи проєкту в рік t ;

C_t – витрати на проєкт у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проєкту.

Розрахуємо NPV нашого проєкту в таблиці 3.2.

Таблиця 2.6 – Чиста теперішня вартість проєкту, грн

Показник	Рік				Всього
	0	1	2	3	
Обсяг продажу	0	2500	2500	2500	7500
Дохід	0	1300000	1300000	1300000	3900000
Початкові витрати	120000	0	0	0	120000
Постійні витрати	0	968290	968290	968290	2904870
Витрати	120000	968290	968290	968290	3024870
Чистий потік	-120000	331710	331710	331710	875130
Ставка дисконтування	0,1				
Дисконтований потік	-120000	301555	274140	249219	704914

Джерело: розраховано автором

Дисконтований потік проекту вдосконалення бізнес-моделі студії «Epil-AS» у сумі 704914 грн вказує на сукупну вартість очікуваних грошових потоків, що згенерує цей проект протягом його життєвого циклу, враховуючи часову цінність грошей. Це означає, що після врахування часової вартості грошей і ризику проекту, очікується, що його вартість для студії «Epil-AS» складе 704914 грн. Оцінка доцільності проекту вдосконалення бізнес-моделі студії «Epil-AS» базується на порівнянні дисконтованого потоку з витратами на проект. Якщо дисконтований потік перевищує витрати на проект, то можна вважати його доцільним. Однак, для остаточного визначення доцільності необхідно також врахувати інші фактори, такі як стратегічні цілі компанії, потенційні ризики та зовнішні фактори, що можуть вплинути на успішність проекту. Тому потрібна комплексна оцінка перед прийняттям рішення щодо доцільності цього проекту.

Таблиця 2.7 – Показники окупності проекту

Найменування	Показник
Термін окупності	488 днів
Рентабельність інвестицій	46,8%
Витрати на проект	2664870 грн
Додатковий дохід	3900000 грн
Додатковий чистий прибуток	1235130 грн
Чистий прибуток на 100 грн. Саме за рахунок заходів	46,8

Джерело: складено автором.

Термін окупності проекту складає 488 днів, що вказує на час, необхідний для повного повернення витрат на проект. Рентабельність інвестицій становить 46,8%, що свідчить про ефективне використання вкладених коштів. Витрати на проект складають 2664870 грн, а додатковий дохід, який принесе проект, оцінюється у 3900000 грн. Проект має потенціал для генерації значного додаткового прибутку. Чистий прибуток на 100 грн вкладених коштів також складає 46,8 грн що вказує на високу рентабельність проекту. Загалом, аналіз

показників окупності свідчить про те, що проєкт вдосконалення бізнес-моделі студії «EpiI-AS» є перспективним і може принести значний прибуток, що робить його доцільним для реалізації.

Отже, стратегічні напрями вдосконалення бізнес-моделі студії «EpiI-AS» включають в себе ряд ключових аспектів. По-перше, розширення підрозділу маркетингу і збільшення інвестицій у SMM та онлайн-рекламу дозволить привернути більше клієнтів через соціальні мережі та Інтернет. Далі, впровадження CRM-системи для ефективного управління клієнтською базою та автоматизації процесів зв'язку з клієнтами підвищить рівень обслуговування та лояльність клієнтів. Крім того, розробка власного сайту та SEO оптимізація сприятимуть підвищенню відвідуваності та відомості про студію в Інтернеті. Загалом, впровадження цих стратегічних напрямів допоможе підвищити конкурентоспроможність та прибутковість студії «EpiI-AS» на ринку епіляційних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено наукові дослідження та наведено вирішення наукової проблеми, що стосуються розробки ефективної бізнес-моделі підприємства, що дозволяє зробити такі найбільш важливі висновки та пропозиції:

1. У процесі вивчення поняття "бізнес-модель підприємства" розглядалися різні підходи до його визначення, враховуючи сутність та функції цього концепту. Здебільшого, бізнес-модель розглядається як структурований план, що визначає, як підприємство збирається генерувати прибуток, визначити ключові елементи, такі як цінності, цільові ринки, канали комунікації тощо. Важливо враховувати, що бізнес-модель є основою стратегічного планування та розвитку підприємства, вона допомагає управляти ресурсами, залучати інвестиції та конкурувати на ринку.

2. Функції бізнес-моделі включають у себе визначення цілей підприємства, ідентифікацію ключових стейкхолдерів, а також створення привабливої пропозиції для клієнтів. Загалом, розуміння бізнес-моделі дозволяє підприємствам здійснювати стратегічне управління та досягати стабільного розвитку у динамічному бізнес-середовищі.

3. У ході аналізу основних типів бізнес-моделей підприємств можна зазначити, що існує різноманітність підходів до структурування та функціонування бізнесу. Зокрема, в літературі виділяють такі типи бізнес-моделей:

- прямий продаж;
- підписка, рекламний маркетплейс;
- франшиза;
- за запитом;
- B2B, B2C;
- офлайн-магазини.

4. У процесі формування бізнес-моделі в індустрії краси слід враховувати ряд специфічних особливостей даного сектору:

- поєднання продуктової та послугової складових, що вимагає ретельного розроблення стратегій залучення та утримання клієнтів;
- важливо враховувати постійні зміни в трендах і попиті на ринку краси, що вимагає гнучкості та швидкого реагування з боку підприємства;
- формування ефективної бізнес-моделі передбачає ретельний аналіз ринку та розробку унікальних пропозицій для клієнтів;
- не менш важливим є врахування витрат на маркетинг та рекламу, оскільки популярність та імідж підприємства впливають на його успішність у даній індустрії.

5. Студія «Epil-AS» є компанією, що спеціалізується на наданні послуг з епіляції у місті Харків. Вона пропонує своїм клієнтам широкий асортимент професійних послуг з епіляції, включаючи електроепіляцію обличчя і тіла воскову і цукрову епіляцію.

6. Аналізуючи щомісячні витрати студії «Epil-AS» у 2023 році, помітно значні коливання у витратах на матеріали (змінні витрати) та інші витрати. Наприкінці періоду (у січні 2024 року) дохід зменшився до 30 800 гривень. Незважаючи на ці коливання, бізнес виявляє потенціал для росту, але важливо ефективно управляти витратами та розробляти стратегії для підвищення стабільності та прибутковості у майбутньому.

7. Оцінка фінансової ефективності студії «Epil-AS» базується на п'яти основних показниках:

- загальна рентабельність студії «Epil-AS» оцінюється на рівні 5 балів;
- кількість клієнтів студії «Epil-AS» відображає певну динаміку протягом року, зокрема, кількість клієнтів поступово збільшується після короткотривалого спаду;

- маркетингова діяльність студії «Epil-AS», обмежена виключно соціальними мережами та рекламою у місцевих пабліках, що може негативно впливати на залучення клієнтів;

- за результатами анонімних опитувань клієнтів та відгуків клієнтів можна зробити висновок про задоволеність їх співпрацею зі студією;

- студія «Epil-AS», яка була створена недавно і має маловідомий імідж на ринку. Незважаючи на це, вона вже встигла зарекомендувати себе як стабільний учасник ринку з хорошою репутацією серед клієнтів.

8. Аналіз бізнес-моделі студії «Epil-AS» дозволив виявити такі проблеми:

- відсутність поділу праці та спеціалізації;
- обмеження щодо обсягу роботи та кількості клієнтів;
- ризики професійного вигорання;
- обмеження щодо доступу до ресурсів;
- відсутність гнучкості;
- низька присутність в інтернеті;
- відсутність мережі залучення клієнтів;
- складність у веденні бухгалтерського обліку;
- фінансові ризики.

9. Серед стратегічних напрямів удосконалення студії «Epil-AS» можна визначити такі як:

- розширення маркетингових заходів для підвищення усвідомленості бренду та привертання нових клієнтів, а також оптимізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності та прибутковості;

- найм додаткових працівників допоможе студії «Epil-AS» розширити спектр послуг та залучити більше клієнтів, що є перспективним для розвитку бізнесу та збільшення клієнтської бази;

- постійне впровадження маркетингових заходів сприяє збільшенню клієнтської бази та розширенню географії обслуговування;

– створення власного веб-сайту та використання SEO має велике значення для покращення видимості бренду та привертання нових клієнтів.

9. Для вирішення зазначених проблем був розроблений бюджет проєкту удосконалення бізнес-моделі студії «Epi1-AS», який показує, що цей проєкт є доцільним, оскільки дисконтований потік проєкту демонструє його потенційний прибуток та вартість очікуваних грошових потоків протягом життєвого циклу. Аналіз показників окупності підтверджує перспективність та можливість значного прибутку від реалізації цього проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лаврова Ю. В. Комп'ютерне моделювання у процесі підготовки спеціалістів за економічним напрямом. *Комп'ютерне моделювання в освіті: матеріали V Всеукраїнського науково-методичного семінару*. Кривий ріг : НМетАУ, 2012, с. 22.
2. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86–92.
3. Кривов'язюк І. В., Рошкевич В. Ф. Бізнес-моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2013. № 11. С. 23–28.
4. Kim, C. W., Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston : *Harvard Business School Press*. 2005. 29 p.
5. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: white paper. *Economist Intelligence Unit*. 2005. February. 33 p. URL : https://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/business%202010_global_final.pdf (дата звернення: 16.02.2024).
6. Osterwalder A., Yves P. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey : *John Wiley & Sons, Inc*, 2010. 282 p.
7. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York : *McGraw-Hill*, 2004. 415 p.
8. Chesbro, G. Open business model. IP. Management / Trans. from English. VN Egorova. M.: Generation. 2008. 352 p.
9. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів. К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. 296 с.
10. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. № 43(2/3). 2010, p. 216–226.

11. Rasmussen B. Business Models and the Theory of the Firm. *Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology*. 2007. URL : https://vises.org.au/documents/32-Business_Models_Rasmussen.pdf (дата звернення: 16.02.2024).
12. Timmers P. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8. №2. P. 3–8. URL : https://www.researchgate.net/publication/2384880_Business_Models_for_Electronic_Markets (дата звернення: 16.02.2024).
13. Баглей Р. Розвиток бізнес-моделей: підходи, процеси, регламентація. *Інноваційна економіка*. Вип. 9-10. 2018. С. 210–216.
14. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №20. С. 39–43.
15. Андрушків Б. М. Основи організації підприємницької діяльності або Абетка для підприємця: навч. посіб. Тернопіль : Вид. ТНТУ, 2016. 304 с.
16. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. [Електронний ресурс]. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
17. Глухова, Д. Сучасна бізнес–модель стратегічних інновацій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Впуск 105 (2). 2012. С. 46–50.
18. Бакуліна О. С. Бізнес-моделі розвитку підприємництва. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези І Міжнар. наук.-практ. конф, 8–9 лист. 2018 р., м. Житомир. Житомирська політехніка. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/308.pdf> (дата звернення: 16.02.2024).
19. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. №2(44). С. 274–280.
20. Огнев'юк В. Трансформація бізнес-моделей як основа стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Інноваційна економіка*. 2021. №3(14). С. 48–54.

21. Костюк І. Бізнес-модель підприємства: визначення, структура та фактори трансформації. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2021. №1(62). С. 72–81.
22. Dellyana D., Simatupang T. M., Dhewanto, W. Business model types associated with network structure changes in the music industry. *International Journal of Business Innovation and Research*. 2017. Vol. 13(1). URL : <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.083258> (дата звернення: 16.02.2024).
23. Auppakorn C., Phumchusri N. Daily Sales Forecasting for Variable-Priced Items in Retail Business. 2022 4th International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE). New York, NY, USA: ACM, 2022. P. 80–86.
24. Di Gangi P. Exploring Business Models and the Role of Information Technology on Value Creation. *Organizations and Society in Information Systems (OASIS) Pre-ICIS Workshop*. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/256495142_Exploring_Business_Models_for_IT-enabled_Product-Service-Systems (дата звернення: 16.02.2024).
25. Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. Open Innovation: Researching a New Paradigm. New York City: *Oxford University Press Inc.*, 2006. 373 p.
26. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. 2000. P. 79–87.
27. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 490–497.
28. Wirtz B. W. Business Model Management: Design – Process – Instruments. *Springer*, 2020. 260 p.
29. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. №34(5). P. 34–40.
30. Коваленко О. С., Добровська Л. М. Проектування інформаційних систем: Загальні питання теорії проектування ІС (конспект лекцій) [Електронний ресурс]. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020.

192 с. URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c136860d-44cb-4f05-adaf-dcdd20830483/content> (дата звернення: 16.02.2024).

31. Сучасні тенденції розвитку індустрії краси. URL : <https://knukim.edu.ua/suchasni-tendencziyi-rozvytku-industriyi-krasy/> (дата звернення: 16.02.2024).

32. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. Вип. 9. 2017. С. 11–14.

33. Олексин Д. В. Управління бізнесом в індустрії краси [Рукопис] : магістерська дипломна робота ОС «Магістр» напр. підгот. спеціальності 073 «Менеджмент». Мукачєво: МДУ, 2020. 89 с.

34. Бізнес: салон краси. Що потрібно знати. URL : <https://ua.salonmarketing.pro/blog/bznes-salon-kraasi---scho-potrarno-znati.html> (дата звернення: 16.02.2024).

35. Салон краси. Дія. Бізнес. URL : <https://business.diia.gov.ua/idea/krasa-ta-zdorova/salon-kraasi> (дата звернення: 16.02.2024).

36. Студія «Epil-AS». Telegram. URL: http://t.me/epill_as

37. Методики аналізу фінансового стану підприємств / О. Ф. Мельников та ін. International Science Group, 2023. 217 с.

38. Івахів Ю. Аналітичні показники рентабельності: сутність і методика розрахунку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2021. № 11. С. 29–37.

39. Голда Н., Бурліцька О., Краузе О. Дослідження та формування механізму продажу. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 68, № 1. С. 166–173. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.

40. Russ M. J., Crews D. E. The impact of individual differences on multitasking ability. *International journal of productivity and performance management*. 2020. Vol. 6, no. 69. P. 1301–1019.

41. Каркунова К. Що таке лідогенерація. Netpeak Journal – медіа про інтернет. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-lidogeneratsiya-povniy-gayd/>.

42. Який план Trello найкраще підходить для вас? Посібник цін допоможе дізнатися про це. Trello. URL: <https://trello.com/uk/pricing>.

43. Що таке CRM-система та як вона працює?. Creatio. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>.

44. Антонів В. Чиста теперішня вартість як один із критеріальних показників управління інноваційною діяльністю. Вісник Львівського університету. 2012. № 47. С. 110–115. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/6797/6805>.

45. Сюсюкалова А. С., Нескородеєв С. М. Особливості формування бізнес-моделі підприємства в індустрії краси. *Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки*: збірник тез та доповідей VII Міжнародної студентської наукової конференції (24 травня 2024 р. м. Дніпро). 2024. С. 41-43