

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-25>

УДК 005.21:005.511

МЕТОДИ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК АРХІТЕКТУРИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

METHODS FOR BUILDING AN ENTERPRISE BUSINESS MODEL AS THE ARCHITECTURE OF BUSINESS FUNCTIONING

Балабаш Ольга Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5794-1309>

Допіра Ірина Анатоліївна

викладач,
Фаховий коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу
Одеського національного технологічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2579-0332>

Balabash Olha

Odesa National Economic University

Dopira Iryna

Professional College of Oil and Gas Technologies, Engineering and Service Infrastructure of
the Odesa National Technological University

Стаття присвячена узагальненню та систематизації сучасних методів побудови бізнес-моделі підприємства як цілісної архітектури функціонування бізнесу. Досліджено процесно-орієнтовані підходи до моделювання та обґрунтовано доцільність використання нотації IDEF0 для структуризації бізнес-процесів. Побудовано модель сервісного обслуговування електронного обладнання, визначено її основні операції та виявлено резерви оптимізації. Встановлено недоліки існуючої системи сервісу, зокрема залежність від зовнішніх центрів та обмежений контроль якості. Запропоновано реінжиніринг бізнес-процесів через створення власного сервісного центру, що забезпечує підвищення оперативності, якості обслуговування та контролю. Впровадження удосконаленої моделі сприятиме зростанню задоволеності клієнтів та посиленню конкурентних переваг підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель підприємства, бізнес-планування, архітектура бізнесу, управління підприємством, бізнес-процеси, методи моделювання бізнес-процесів, сервісна бізнес-модель.

The article is devoted to the generalization and systematization of modern methods for developing an enterprise business model as an integrated architecture of business functioning. The study examines process-oriented approaches to business modeling and substantiates the feasibility of using the IDEF0 notation for structuring business processes. It is determined that the application of IDEF0 enables a hierarchical description of processes with the definition of inputs, outputs, control impacts, and mechanisms, which creates the basis for effective management and optimization of enterprise activities. The purpose of the research is to summarize contemporary approaches to business model development and, on this basis, to design a service maintenance model founded on the principles of business process reengineering. A business model of electronic equipment service maintenance was developed, and its key operations were identified, including acceptance of service requests, request processing, transfer of equipment to a partner service center, and return of equipment to customers. The research revealed significant shortcomings of the existing service system, particularly dependence on external service centers, limited quality control, insufficient monitoring of repair terms, and low responsiveness to customer requests. It was established that the absence of an internal service department reduces operational efficiency and complicates the analysis of recurring claims. As a result of the conducted analysis, the necessity of business process reengineering was substantiated through the creation of an in-house service center. The improved model provides for the reduction of service time, enhancement of diagnostics and repair quality, strengthening of operational control, and implementation of continuous feedback mechanisms. The introduction of the updated business model will contribute to increasing customer satisfaction, strengthening long-term loyalty, reducing dependence on external partners, and improving



the competitive advantages of the enterprise in the market environment. The proposed approach also improves service transparency.

Keywords: enterprise business model, business planning, business architecture, enterprise management, business processes, business process modeling methods, service business model.

Постановка проблеми. Сучасне підприємницьке середовище України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено як глобальними економічними трансформаціями, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з цифровізацією та необхідністю адаптації до умов воєнного стану. За таких обставин традиційні підходи до організації та ведення бізнесу втрачають свою ефективність, поступаючись місцем новим управлінським підходам, орієнтованим на гнучкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість.

У цих умовах особливого значення набуває формування ефективної бізнес-моделі підприємства як цілісної архітектури функціонування бізнесу, що визначає логіку створення та привласнення цінності. Конкурентні переваги підприємств дедалі більше залежать від здатності проектувати та трансформувати власні бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Водночас зростає роль інтеграції бізнес-моделі з системою бізнес-процесів, що потребує застосування сучасних методів їх побудови, оптимізації та реінжинірингу.

Таким чином, актуальним науковим завданням є дослідження методів побудови бізнес-моделі підприємства як архітектури його функціонування, розроблення підходів до формування сервісно-орієнтованих бізнес-моделей, а також обґрунтування напрямів їх удосконалення на засадах реінжинірингу бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика побудови бізнес-моделей підприємств як цілісної архітектури функціонування бізнесу знайшла широке відображення у працях зарубіжних науковців. Зокрема, вагомий внесок у розвиток теорії бізнес-моделей зробили А. Остервальдер та Ів Пінье [1; 2], які запропонували канву бізнес-моделі як основу структуризації ключових елементів бізнесу.

Значний внесок у дослідження бізнес-моделей здійснив Д. Тісс [3], який обґрунтував взаємозв'язок між бізнес-моделлю, стратегією та інноваціями. У працях К. Цотт, Р. Аміт та Л. Масса [4] узагальнено сучасні підходи до трактування сутності бізнес-моделі та здійснено їх класифікацію. Водночас Р. Касадесус-Масанель та Х. Рікарт [5] розглядають

бізнес-модель як систему взаємопов'язаних елементів, що визначають логіку створення та отримання цінності.

Питання трансформації бізнес-моделей у напрямі сервісної орієнтації досліджувалися зокрема, К. Грьонрус [6], який обґрунтовує концепцію сервісної моделі, в якій ключова роль відводиться створенню цінності у взаємодії з клієнтом. Д. Кіндстрьом [7] акцентує увагу на трансформації традиційних бізнес-моделей у сервісно орієнтовані, що передбачає зміну підходів до взаємодії зі споживачами. Практичні інструменти проектування сервісних бізнес-моделей також розглядаються у сучасних дослідженнях [8].

Окрему групу становлять дослідження, присвячені удосконаленню та інноваціям бізнес-моделей. Так, Р. Аміт та К. Цотт [9] розглядають інновації бізнес-моделі як джерело створення доданої вартості. Марк В. Джонсон та К. Крістенсен [11] обґрунтовують необхідність періодичного перегляду бізнес-моделі підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Важливе місце у дослідженнях займають питання реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту трансформації бізнес-моделі. Зокрема, М. Гаммер та Дж. Чампі [12] заклали теоретичні основи реінжинірингу, визначивши його як радикальне перепроєктування бізнес-процесів. Подальший розвиток цієї тематики відображено у працях Т. Дейвенпорт [13], який досліджував інновації бізнес-процесів, а також М. Веске [14], який розглядає архітектуру бізнес-процесів у контексті управління підприємством.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання інтеграції підходів до побудови бізнес-моделі підприємства як архітектури його функціонування з процесами сервісної трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів потребують подальшого дослідження, оскільки містять невирішені раніше аспекти загальної проблеми.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення та систематизація сучасних методів побудови бізнес-моделі підприємства як

цілісної архітектури функціонування бізнесу, а також формування на цій основі моделі сервісного обслуговування, що ґрунтується на засадах реінжинірингу бізнес-процесів.

Відповідно до мети поставлено та вирішено наступні задачі:

- дослідити методи побудови бізнес-моделей;
- побудувати бізнес-модель сервісного обслуговування;
- розробити заходи з удосконалення бізнес-моделі підприємства
- провести реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи напрацювання науковців у сфері розвитку методики побудови архітектури бізнесу можемо зазначити, що воно неможливе без системного та структурованого опису його бізнес-процесів. Передусім ідеться про формування цілісного уявлення про діяльність організації через створення мережі бізнес-процесів, яка відображає взаємозв'язки між усіма операціями, функціями та підрозділами. При цьому науковці виділяють наступні етапи: створення мережі бізнес-процесів; визначення власників бізнес-процесів; моделювання бізнес-процесів; регламентація бізнес-процесів [15; 16].

Маючи формалізовані переліки процесів, операцій, що їх складають, а також визначені входи та виходи, можна сформулювати моделі процесів за допомогою ряду інструментів (нотації ARIS, IDEF, DFD, блок-схеми тощо). Деталізований опис кожного процесу здійсню-

ється із застосуванням відповідних методик (IDEF0, IDEF3, DFD, ARIS VAD, ARIS eEPC). Для успішної реалізації цього етапу необхідним є володіння правилами побудови моделей бізнес-процесів та їх інтерпретації [18; 19].

З огляду на проведене порівняння доцільним вважаємо провести моделювання у нотації IDEF0, оскільки вона забезпечує системне та ієрархічне представлення бізнес-процесів підприємства у вигляді функціональних блоків із чітким визначенням входів, виходів, керуючих впливів та механізмів виконання. Важливою перевагою використання IDEF0 у контексті дослідження є її орієнтація на функціональну структуру підприємства, що дозволяє чітко ідентифікувати ключові бізнес-процеси сервісного обслуговування та визначити їх роль у створенні цінності для клієнта. Саме це робить зазначену нотацію найбільш доцільною для формування архітектури бізнес-моделі підприємства.

Досліджуючи бізнес-процес сервісного обслуговування електронного обладнання, можна виділити такі основні операції: прийняття сервісного запиту, обробка сервісного запиту, передача обладнання партнерському сервісному центру, повернення обладнання клієнту.

На етапі «Прийняття сервісного запиту» здійснюється первинна взаємодія з клієнтом, який звертається до магазину з приводу несправності електронного обладнання. Працівник магазину приймає звернення клієнта, перевіряє наявність обладнання та супровідних документів (гарантійного талону, чека),

Таблиця 1

Переваги та недоліки методик моделювання бізнес-процесів

№	Методика	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
1	IDEF0	Функціональне моделювання діяльності підприємства	Чітка структуризація процесів; наочність; ієрархічність	Слабке відображення динаміки процесів
2	IDEF3	Аналіз і опис сценаріїв виконання процесів	Детальне відображення послідовності дій; фіксація логіки процесу	Складність побудови та сприйняття
3	DFD	Моделювання потоків даних в інформаційних системах	Простота; наочність інформаційних потоків	Не відображає повну логіку процесів
4	ARIS VAD	Моделювання, опис ланцюга створення цінності	Простота; наочне відображення бізнес-структури	Низький рівень деталізації
5	ARIS eEPC	Моделювання, оптимізація бізнес-процесів	Глибокий аналіз процесів; відображення логіки та подій	Складність і громіздкість моделей

Джерело: сформовано авторами на основі [18-20]

реєструє сервісний запит в інформаційній системі або журналі обліку та надає клієнту базову інформацію щодо подальшого порядку сервісного обслуговування. Результатом даного етапу є зареєстрований сервісний запит, який передається на наступну операцію.

На етапі «Обробка сервісного запиту» проводиться детальна перевірка отриманих даних. Персонал магазину аналізує коректність інформації, визначає дійсність гарантійних умов, відповідність несправності гарантійному випадку та можливість подальшого сервісного обслуговування. На основі внутрішніх регламентів магазину та гарантійних зобов'язань виробника формується рішення щодо подальших дій із запитом. Результатом даної операції є узгоджений сервісний запит, підготовлений для передачі до партнерського сервісного центру.

Далі реалізується операція «Передача обладнання партнерському сервісному центру», в межах якої здійснюється оформлення

передачі обладнання для проведення діагностики або ремонту. Працівники магазину готують обладнання, оформлюють необхідні документи та акт приймання-передачі відповідно до умов договору з партнерським сервісним центром. Після цього обладнання фізично передається сервісному центру. Виходом операції є обладнання, передане сервісному центру, та оформлений акт приймання-передачі.

Завершальним етапом бізнес-процесу є «Повернення обладнання клієнту». На цьому етапі магазин отримує обладнання після проведеного ремонту або рішення сервісного центру щодо заміни чи відмови в гарантійному обслуговуванні. Працівник магазину інформує клієнта про результат сервісного обслуговування та здійснює передачу обладнання клієнту з дотриманням вимог законодавства про захист прав споживачів. Результатом даної операції є повернуте клієнту обладнання та завершений сервісний запит, що формально закриває бізнес-процес.

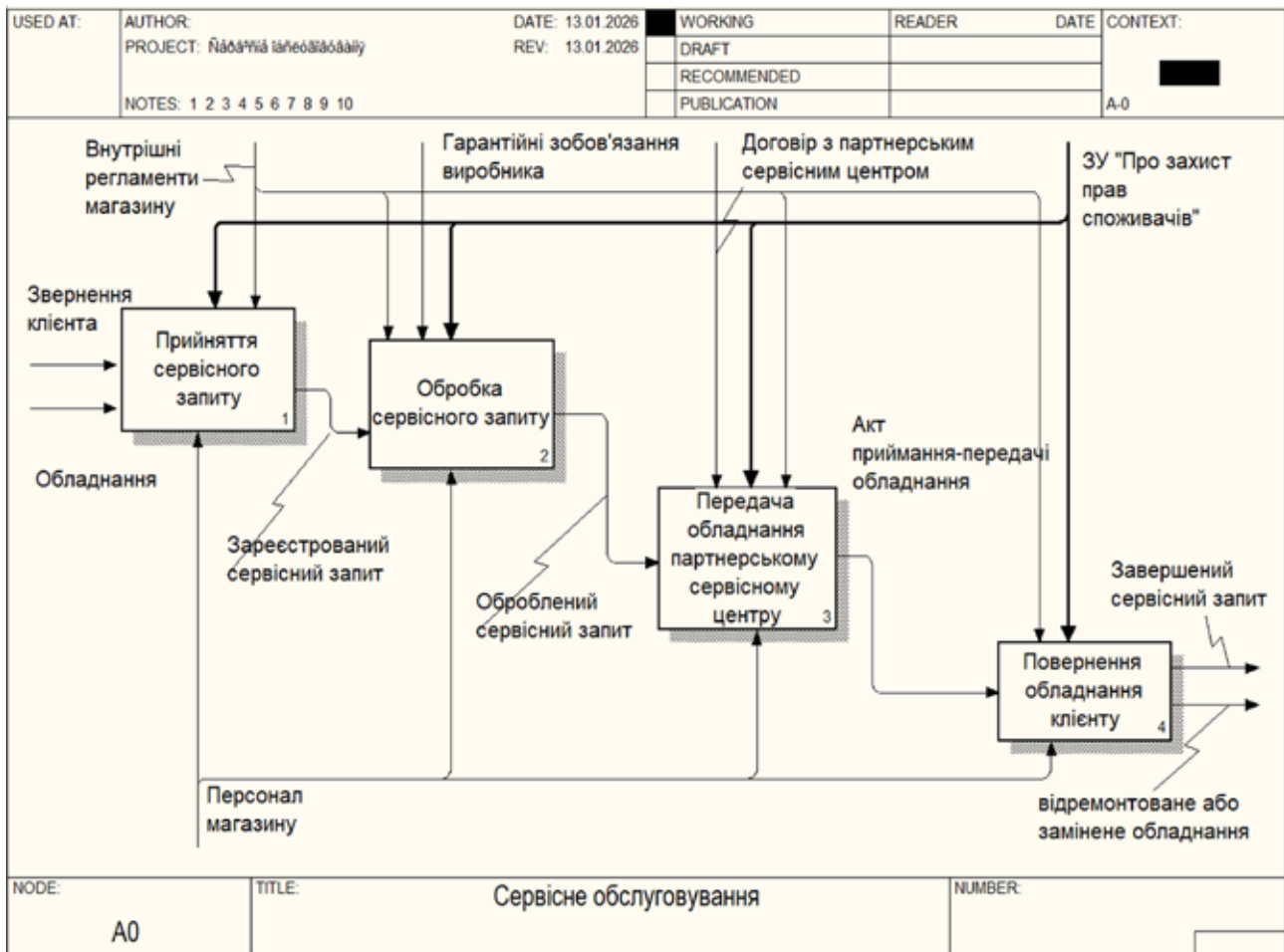


Рис. 1. Модель сервісного обслуговування у нотації IDF0

Джерело: сформовано автором

Побудуємо модель сервісного обслуговування підприємства, що спецілізується на продажі електроніки, у нотації IDFO.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ефективним напрямом удосконалення системи сервісного обслуговування досліджуваного підприємства є відкриття власного сервісного центру, що дозволить скоротити строки обслуговування, підвищити рівень контролю якості сервісних робіт та забезпечити зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення процесів. Відповідно до цього сформовано модель сервісного обслуговування «як має бути», яка включає такі операції (рис. 2).

На етапі «Прийняття сервісного запиту» здійснюється прийом звернення клієнта щодо несправності товару. Результатом операції є зареєстрований сервісний запит, який надалі передається на етап обробки.

На етапі «Обробка сервісного запиту» проводиться перевірка коректності поданих клієнтом даних, аналіз гарантійних умов та визначення виду сервісного обслуговування

(гарантійне, післягарантійне, платне). Виходом операції є уточнений сервісний запит, готовий до виконання сервісних робіт у власному сервісному центрі.

Ключовим етапом удосконаленої моделі є «Виконання сервісних робіт», який реалізується у власному сервісному центрі підприємства. У межах даної операції здійснюється діагностика несправності, ремонт, заміна компонентів або інші сервісні роботи відповідно до визначених умов обслуговування. У процесі виконання робіт оновлюється статус сервісного запиту в інформаційній системі. Результатом є виконані сервісні роботи та оновлений статус сервісного запиту.

На етапі «Моніторинг дотримання регламентованих термінів» здійснюється контроль строків виконання сервісних робіт та відповідність фактичних термінів нормативним вимогам, встановленим законодавством і внутрішніми регламентами підприємства. У разі виявлення відхилень фіксуються причини та ініціюються коригувальні дії. Виходом опера-

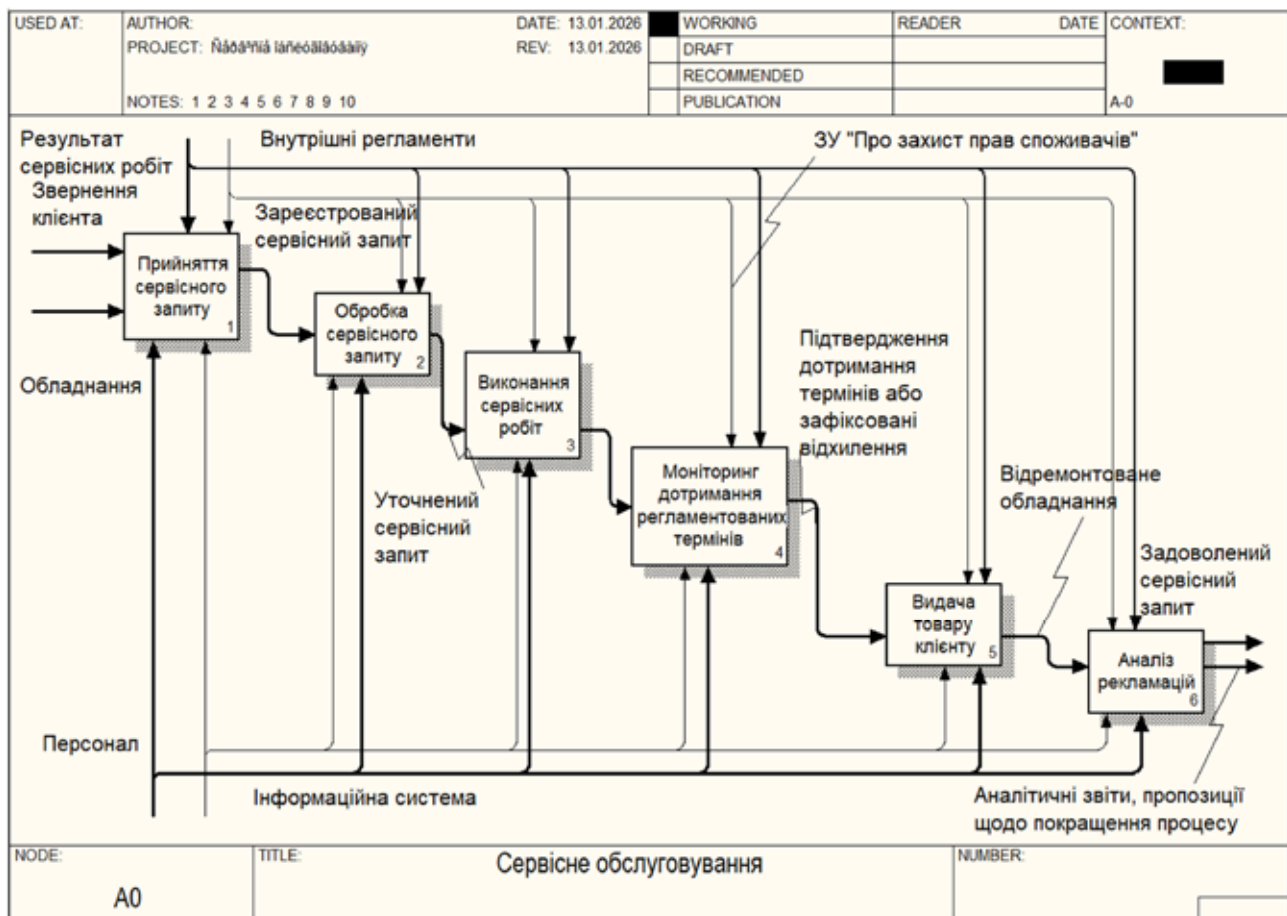


Рис. 2. Модель сервісного обслуговування після реінженірингу процесу

Джерело: сформовано автором

ції є підтвердження дотримання термінів або зафіксовані відхилення.

Після завершення сервісних робіт реалізується операція «Видача товару клієнту». На цьому етапі відремонтований або замінений товар передається клієнту, а також надається необхідна сервісна інформація щодо виконаних робіт і подальшої експлуатації товару.

Результатом операції є повернутий клієнту товар, що свідчить про фактичне завершення обслуговування.

Завершальним етапом удосконаленої моделі є «Аналіз рекламаций», який раніше був відсутній у чинному процесі. На цьому етапі здійснюється узагальнення інформації щодо звернень клієнтів, аналіз причин виникнення несправностей та формування аналітичних звітів. Отримані результати використовуються для розробки рекомендацій з удосконалення сервісного обслуговування, підвищення якості товарів і зниження кількості повторних рекламаций. Виходом операції є аналітичні звіти та пропозиції щодо покращення процесу.

Висновки. 1. За результатами дослідження доведено, що для побудови бізнес-моделі підприємства як архітектури його функціонування доцільно використовувати процесно-орієнтовані методи моделювання. Найбільш обґрунтованим є застосування нотації IDEF0, оскільки вона забезпечує ієрархічний опис бізнес-процесів із визначенням їх входів, виходів, керуючих впливів і механізмів. Це дозволяє чітко структурувати процеси сервісного обслуговування та визначити їх внесок у створення цінності, формуючи основу для подальшої оптимізації бізнес-моделі підприємства.

2. Досліджено процес сервісного обслуговування, побудовано модель процесу у нотації IDEF0. Виходячи з моделі бізнес-процесу сервісного обслуговування електронного обладнання, виділено такі основні операції: прийняття сервісного запиту, обробка сервісного запиту, передача обладнання партнерському сервісному центру, повернення обладнання клієнту. Визначено резерв оптимізації операцій процесу.

2. Встановлено, що на досліджуваному підприємстві сервісне обслуговування здійснюється через партнерські сервісні центри, без власного сервісного підрозділу. Приймання звернень, первинну діагностику та оформлення документів виконує адміністратор магазину. Така модель обмежує оперативність реагування та унеможлиблює швидке усунення типових несправностей на місці. Відсутність повноцінної системи обліку звернень ускладнює контроль строків ремонту та аналіз повторних рекламаций. Це призводить до збільшення часу очікування та зниження задоволеності клієнтів, що зумовлює потребу реорганізації сервісної системи.

3. За результатами проведеного аналізу встановлено, що ефективним напрямом удосконалення є проведення реінженірингу бізнес-процесу сервісного обслуговування. Він полягає у кардинальній перебудові процесу через відкриття власного сервісного центру, що дозволить скоротити строки обслуговування, підвищити рівень контролю якості сервісних робіт та забезпечити зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення процесів.

4. Побудовано модель бізнес-процесу сервісного обслуговування після проведення реінженірингу. Її впровадження дозволить скоротити строки виконання робіт, підвищити якість діагностики та ремонту, а також забезпечити постійний контроль дотримання регламентованих термінів. Створення власного сервісного центру зменшить залежність від зовнішніх партнерів, підвищить оперативність реагування на звернення та забезпечить прозорість виконання сервісних запитів через оновлення їх статусів в інформаційній системі. Включення етапу аналізу рекламаций створює механізм зворотного зв'язку, що дозволяє системно виявляти причини несправностей, формувати рекомендації щодо покращення якості товарів і мінімізувати кількість повторних звернень.

Таким чином, реалізація удосконаленої моделі сприятиме зростанню рівня задоволеності споживачів, формуванню довгострокової клієнтської лояльності та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
2. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: John Wiley & Sons.

3. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> (дата звернення 15.04.2026).
4. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265> (дата звернення 15.04.2026).
5. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004> (дата звернення 15.04.2026).
6. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. URL: <https://doi.org/10.1108/09555340810886585> (дата звернення 15.04.2026).
7. Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model: Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479–490. URL: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002> (дата звернення 15.04.2026).
8. Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Hoboken: John Wiley & Sons.
9. Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
10. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
11. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
12. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
13. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin: Springer.
15. Бортнік, А. М. (2020). Моделювання бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*. (156), 116–119. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-20> (дата звернення 15.04.2026).
16. Балабаш, О. С. Реінжиніринг бізнес-моделі торговельного підприємства як інструмент стратегічного управління // *Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення: монографія* / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш; за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2025. С. 22–30. URL: <https://dSPACE.oneu.edu.ua/handle/123456789/20200> (дата звернення 15.04.2026).
17. Копп А.М., Orlovskiy D.L. The approach and the software tool to calculate semantic quality measures of business process models. *Visnyk NTU «KhPI»*. 2022. № 1 (7). Р. 66–76.
18. Semikin, D.V. The business processes digitalization in small enterprises: modelling and optimisation. *Atlantis Press*. 2019. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/125908854.pdf> (дата звернення 15.04.2026).
19. Балабаш О. С., Костенко Р. О. Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 72–78. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/page.php?id=abstract/ukr/72-78> (дата звернення 15.04.2026).
20. Балабаш О. С., Хетагурова Д. О. Інноваційні технології управління комунікаціями підприємств сфери послуг. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2025. № 7-8 (332-333). С. 115–123. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-115-122> (дата звернення 15.04.2026).

REFERENCES:

1. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
2. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: John Wiley & Sons.
3. Teece D. J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 172–194. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003> (accessed April 15, 2026).
4. Zott C., Amit R., Massa L. (2011) The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265> (accessed April 15, 2026).
5. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010) From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, vol. 43, no. 2–3, pp. 195–215. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004> (accessed April 15, 2026).

6. Grönroos C. (2008) Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, vol. 20, no. 4, pp. 298–314. Available at: <https://doi.org/10.1108/09555340810886585> (accessed April 15, 2026).
7. Kindström D. (2010) Towards a service-based business model: Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, vol. 28, no. 6, pp. 479–490. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002> (accessed April 15, 2026).
8. Stickdorn M., Schneider J. (2011) *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Hoboken: John Wiley & Sons.
9. Amit R., Zott C. (2012) Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, no. 3, pp. 41–49.
10. Ries E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
11. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. (2008) Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, vol. 86, no. 12, pp. 50–59.
12. Hammer M., Champy J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
13. Davenport T. H. (1993) *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
14. Weske M. (2012) *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin: Springer.
15. Bortnik A. M. (2020) Modeliuvannia biznes-arkhitektury pidpriemstva [Modeling of enterprise business architecture]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 156, pp. 116–119. Available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-20> (accessed April 15, 2026). (in Ukrainian)
16. Balabash O. S. (2025) Reinzhyrnyrh biznes-modeli torhovelnoho pidpriemstva yak instrument stratehichnoho upravlinnia [Reengineering of business model of a trading enterprise as a strategic management tool]. In: Kuznetsova I. O., Balabash O. S. (eds.) *Aktualni napriamy rozvytku menedzhmentu: problemy ta rishennia*. Kharkiv: Disa plius, pp. 22–30. Available at: <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/20200> (accessed April 15, 2026). (in Ukrainian)
17. Kopp A. M., Orlovskiy D. L. (2022) The approach and the software tool to calculate semantic quality measures of business process models. *Visnyk NTU «KhpI»*, no. 1 (7), pp. 66–76.
18. Semikin D. V. (2019) The business processes digitalization in small enterprises: modelling and optimisation. Atlantis Press. Available at: <https://www.atlantis-press.com/article/125908854.pdf> (accessed April 15, 2026).
19. Balabash O. S., Kostenko R. O. (2023) Upravlinnia komunikatyvnymy tekhnolohiiamy yak osnova zabezpechennia stiikykh konkurentnykh perevah pidpriemstva sfery posluh [Management of communication technologies as a basis for ensuring sustainable competitive advantages of service enterprises]. *Naukovyi visnyk ONEU*, no. 5–6 (306–307), pp. 72–78. Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/page.php?id=abstract/ukr/72-78> (accessed April 15, 2026). (in Ukrainian)
20. Balabash O. S., Khetahurova D. O. (2025) Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia komunikatsiiamy pidpriemstv sfery posluh [Innovative technologies of communication management in service enterprises]. *Naukovyi visnyk ONEU*, no. 7–8 (332–333), pp. 115–123. Available at: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-115-122> (accessed April 15, 2026). (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 16.04.2026

Дата прийняття статті: 08.05.2026

Дата публікації статті: 15.05.2026