

УДК 330.4:303.732.4: 519.71:330.46  
DOI 10.32342/2074-5362-2022-2-33-6

**В.А. ПАВЛОВА,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*  
ORCID 0000-0002-6762-8041

## **СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ПРОЦЕСАМИ В БІЗНЕС-ОРІЄНТОВАНІЙ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

У статті розглядаються бізнес-процеси сучасного підприємництва. На підставі аналізу контенту підходів до їх визначення, управління їх здійсненням, описання у різних сферах економічної діяльності, необхідності автоматизації й оптимізації запропоновано концептуальний патерн бізнес-процесів. За концепцією обираються вхідні та вихідні критерії бізнес-процесів, їх структура та послідовність операцій і взаємодія під-розділів залежно від сфери діяльності.

Проведено фактчекінг статистичної інформації щодо частки різних видів економічної діяльності у формуванні валового внутрішнього продукту, що дозволяє визначити їх соціально-економічне значення та виділити підґрунтя для формування структури бізнес-процесів.

Наведено інформацію про результати опитування щодо стану та потреб бізнесу в умовах війни, розглянуто шляхи пристосування підприємництва до викликів воєнного часу й збереження та розвитку бізнесу. Виділено важливість бізнес-команди в досягненні стратегічних і тактичних цілей. Виокремлено критерії, за якими оцінюється бізнес-команда. Встановлено, що процесно-орієнтовна модель вимагає наявності взаємопов'язаних дій, реалізація яких забезпечує досягнення кінцевого результату. Для забезпечення результативності бізнесу на підставі структуризації бізнес-процесів розробляється відповідний алгоритм здійснення дій та процедур. Доведена необхідність запровадження процесного підходу в управління господарюючим суб'єктом і окремими процесами діяльності, де одним з інструментів є вибір систем їх керування.

Визначено причинно-наслідкову залежність між структурою бізнес-процесів і вибором відповідної системи керування ними та ресурсами і факторами впливу за діаграмою Ісікави.

Розглянуто еволюцію управлінських та інформаційних технологій, наведено етапи функціональних можливостей систем керування бізнес-процесами, в яких автоматизовані бізнес-функції. Наведено характеристика систем MRP, MRP II, ERP, ERP II та їх ефективність для управління процесами господарюючого суб'єкта.

**Ключові слова:** *бізнес-процеси, суб'єкт господарювання, підприємництво, модель бізнесу, системи керування, алгоритм*

The article examines the business processes of modern entrepreneurship. Based on the content analysis of approaches to their definition, management of their implementation, description in various spheres of economic activity, the need for automation and optimization, a conceptual pattern of business processes is proposed. According to the concept, the input and output criteria of business processes, their structure and sequence of operations and the interaction of units depending on the field of activity are chosen.

Fact-checking of statistical information on the share of various types of economic activity in the formation of the gross domestic product was carried out, which allows us to determine their socio-economic significance and highlight the basis for the formation of the structure of business processes.

Information on the results of a survey on the state and needs of business in wartime conditions is presented, ways of adapting entrepreneurship to the challenges of wartime and preserving and developing business are considered.

The importance of the business team in achieving strategic and tactical goals is highlighted. The criteria by which the business team is evaluated are highlighted. , among them: responsibility for the quality of execution, distribution of areas of responsibility, high-quality interaction, speed of adaptation of internal capabilities to external challenges, business climate of the external environment. It was established that the process-oriented model requires the presence of interconnected actions, the implementation of which ensures the achievement of the final result. To ensure business effectiveness, an appropriate algorithm for the implementation of actions and procedures is selected based on the structuring of business processes. The need to introduce a process approach in the management of a business entity and individual processes of its activity, where one of the tools is the selection of their management systems, is proven.

The cause-and-effect relationship between the structure of business processes and the choice of an appropriate system for managing them and resources and influencing factors according to the Ishikawa diagram is determined, which will prevent risks and the occurrence of undesirable causes that prevent the achievement of business goals.

The evolution of management and information technologies is considered, the stages of functionality of business process management systems in which business functions are automated are given. The characteristics of the MRP, MRP II, ERP, ERP II systems and their effectiveness for managing the processes of the business entity are given. Trends in the development of ERP systems related to the improvement of resource planning, inventory and production process management modules and the introduction of supply chain management and customer relationship management modules are highlighted.

The introduction of digital technologies into the business processes of business entities allows the business to adapt to the uncertain conditions of the external environment.

**Keywords:** *business processes, business entity, entrepreneurship, business model, management systems, algorithm*

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємництво поєднує в собі різні підходи до організації господарської діяльності. Розрізняються принципи, правила, способи організації за видами економічної діяльності (промисловість, торгівля, послуги тощо), за моделями (лінійна, циркулярна), за розміром (малі, середні, великі підприємства). Більшість країн з розвинутою економікою практично перейшли від функціонального до процесного підходу в управлінні, зміщуючи вектор на процеси, з яких будується діяльність суб'єктів господарювання. Забезпечення ефективності їх функціонування призводить до необхідності виділення окремих бізнес-процесів з урахуванням ступеня їх взаємодії для досягнення стратегічних й тактичних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо розуміння бізнес-процесів, їх описання, автоматизації й оптимізації не втрачають актуальності протягом останніх десятиліть. Аспекти управління бізнес-процесами, створення алгоритмів дій для вирішення визначених цілями господарюючого суб'єкта завдань, розроблення структури та класифікації бізнес-процесів, побудови структурно-логічних моделей є предметом дискусій науковців і практиків, серед яких: В. Демиденко [1], О. Дума [13],

В. Коюда [3], К. Куницький [4], А. Лапчук [5], Д. Лисий [6], К. Морозова [8], М. Пасько [3], О. Ольшанський [9], О. Тур [12], Л. Чорнобай [13] та ін.

Попри це залишаються питання, які потребують додаткового дослідження. Зокрема, в умовах діджиталізації бізнесу виникає потреба в обґрунтуванні доцільності залучення відповідних систем керування бізнес-процесами залежно від організаційної моделі, фінансових можливостей автоматизації процесів, стану зовнішнього середовища й ступеня впливу його змін на результативність бізнесу та спроможності протистояння викликам сучасності.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення інформації про системи керування процесами в бізнес-орієнтованій моделі розвитку сучасного підприємництва за умов невизначеності зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Огляд контенту підходів різних авторів до визначення бізнес-процесів та їх ролі в забезпеченні успіху підприємницької діяльності дозволив дійти висновку, що незалежно від економічної сфери й масштабу бізнесу, бізнес-орієнтований суб'єкт господарювання має будувати структуру управління, базуючись на загальновідомих постулатах щодо необхідності розроблення комплексу послідовних дій для вирішення завдань стратегічного й тактичного рівня. Тож, погоджуючись з [4; 6; 14], в основу нашого дослідження покладено розуміння бізнес-процесів як сукупності операцій, для здійснення яких визначаються дії менеджменту й колективу співробітників у встановлених зонах відповідальності.

Можна підтримати думку [3; 9; 13] стосовно різниці у бізнес-процесах промислових, торговельних, туристичних та інших підприємств, оскільки відрізняється їх функціональна спрямованість; вони відіграють різну роль в системі суспільного відтворення, вирізняються внеском у валовий внутрішній продукт. Розглядаючи питання соціально-економічного значення окремих сфер економічної діяльності, ми виділили добувну промисловість і розроблення кар'єрів; переробну промисловість; оптову та роздрібну торгівлю й ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів; транспорт, складське господарство, поштову та кур'єрську діяльність, представлених за виробничим методом [10], у динаміці їх частки у валовому внутрішньому продукті України у довоєнний період (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка частки різних сфер у валовому внутрішньому продукті України в 2017-2021 рр. у фактичних цінах, %

Фактчекінг статистичної інформації дозволяє виділити роль кожного виду економічної діяльності у формуванні валового внутрішнього продукту. Як видно, промисловість, торгівля, окремі послуги мають суттєве значення для зміцнення національного господарства, що залежить в тому числі від чіткості визначення бізнес-процесів, які впливають на економічний розвиток від мікро- до макрорівня. Частка добувної промисловості у формуванні валового внутрішнього продукту ставить близько 6% щорічно, переробної промисловості – близько 12%, торгівлі – близько 14%, транспорту та інших послуг – близько 7%.

З іншого боку, воєнний стан змушує сферу підприємництва пристосовуватися до сучасних викликів й знаходити шляхи збереження та розвитку бізнесу. Опитування власників бізнесу та CEO підприємств малого й середнього бізнесу в листопаді 2022 р. [11] показало, що, не зважаючи на складні умови функціонування і виживання, тільки 20% респондентів фіксувало зменшення оборотів через відсутність електроенергії. У 9,4% підприємств зросли масштаби діяльності порівняно з довоєнним періодом; а 13,1% планують мати рентабельність не нижче минулого року; така ж частка прогнозує зростання бізнесу.

На підставі більш глибокого аналізу результатів опитування можна стверджувати, що чіткість і злагодженість дій щодо вирішення завдань бізнесу залежить від формалізації бізнес-процесів та залученості персоналу до їх здійснення. Наші дослідження зазначеного питання шляхом опитування випускників університету й роботодавців щодо критеріїв оцінювання бізнес-команди засвідчили, що з запропонованого переліку було обрано найбільш суттєві, серед яких: відповідальність за якість виконання, розподіл зон відповідальності, якісна взаємодія, швидкість пристосування внутрішніх можливостей до зовнішніх викликів, бізнес-клімат зовнішнього середовища. Тож, структуризація бізнес-процесів кожним суб'єктом господарювання є важливою передумовою вибору алгоритму здійснення дій та обґрунтування відповідних процедур, які забезпечують їх результативність. З урахуванням різних підходів до структури бізнес-процесів та особливостей функціонування сфер дослідження вважаємо, що можна запропонувати концептуально уніфіковану структуру у вигляді структурно-логічної схеми як систему взаємодії для розв'язання встановлених завдань і розглядати таку схему як певний шаблон (рис. 2).

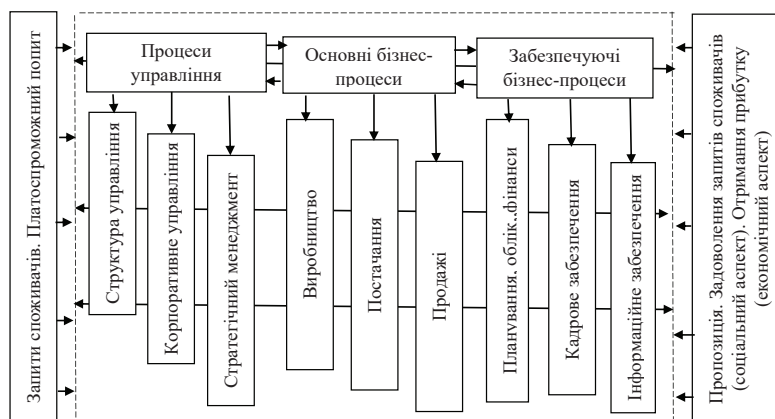


Рис. 2. Концептуальний патерн бізнес-процесів

В основу концепції покладено вхідні та вихідні критерії бізнесу, за якими визначаються необхідні бізнес-процеси та розробляється структура, відповідна конкретній сфері діяльності. Не залежно від масштабів та сфер діяльності даними, призначеними для введення, є запити споживачів продукції, робіт, послуг, а результатами, які планується отримати на виході, – пропозиція, що задовольняє ці запити (соціальний аспект) й отримання прибутку (економічний аспект). У цьому сенсі слід виділити ще один аспект – управління бізнес-процесами [12], що є окремим напрямом дослідження й буде проведено нами у подальшому.

Глобалізація економіки, розвиток та вдосконалення сучасних технологій, посилення конкуренції на ринку, воєнно-політична ситуація змушують менеджмент шукати нові підходи до управління суб'єктами господарювання. З цієї позиції, використання функціонального підходу в управлінні не забезпечує ефективного функціонування, своєчасного реагування на зміни ринкового середовища, що сьогодні характеризується максимальним рівнем невизначеності, а тому систематизація інформації, яка дозволяє координувати процеси виробництва, постачання, продажів та інших функцій, є одним з першочергових завдань. Це викликає необхідність всебічного запровадження процесного підходу в управління господарюючим суб'єктом і окремими процесами його діяльності [1].

Погоджуємося з [8], що автоматизація бізнес-процесів, з одного боку, забезпечує швидкість проходження інформації, а, з іншого – якісну взаємодію всіх ланок господарського механізму. Отже, вибір системи керування бізнес-процесами є важливою складовою функціонування бізнесу в усіх аспектах, оскільки підвищує результати всіх напрямів діяльності за рахунок встановлення послідовності здійснення процесів.

Критично важливим стало залучення клієнтів, практично ведеться боротьба за кожного з них та кожне замовлення. Нагальними постали питання розрахунку собівартості товарів і послуг, продуктивності праці, що є підґрунтям для формування вартості, та термінів виконання для замовника. Ці функції здатна виконувати інформаційна система, яка дозволяє ідентифікувати, планувати, керувати ресурсами господарюючого суб'єкта.

Використовуючи діаграму Ісікави [7], встановлюємо причинно-наслідкову залежність між структурою бізнес-процесів і вибором відповідної системи керування ними та ресурсами і факторами впливу (рис. 3).

Для формування сукупності бізнес-процесів відповідно до сфери діяльності та вибору системи керування нами виділяються наслідкові зв'язки факторів і вирішення поставленого завдання з метою попередження ризиків і виникнення небажаних причин, що перешкоджають досягненню цілей бізнесу. Виявляючи найбільш впливові фактори на якість вибору системи керування бізнес-процесами, визначаються наслідки такого вибору й можливість управління ними.

У цьому сенсі доцільно дослідити еволюцію управлінських та інформаційних технологій [2], що дозволяє виділяти етапи функціональних можливостей систем керування бізнес-процесами (рис. 4).

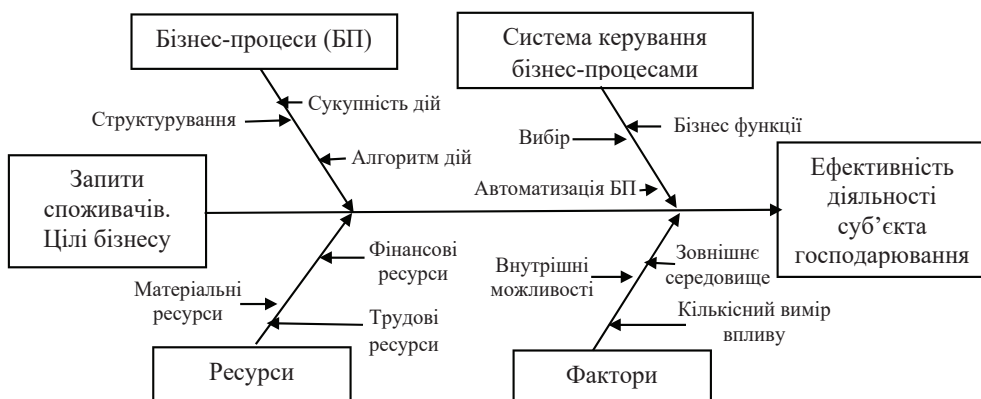


Рис. 3. Причинно-наслідкові зв'язки в системі управління бізнес-процесами



Рис. 4. Еволюція етапів та функціональних можливостей систем керування бізнес-процесами

Як видно з ланцюжка розвитку систем керування, на підґрунті необхідності застосування обчислювальної техніки в різних сферах економічної діяльності з метою автоматизації відповідних бізнес-процесів з'явилася система планування потреб у матеріалах MRP (Material Requirements Planning). Така система дозволила автоматизувати основні процеси, пов'язані з вико-



ристанням сировини і матеріалів. При цьому був отриманий суттєвий ефект: зменшилася величина запасів сировини і матеріалів на складах, а також запасів у незавершеному виробництві. Як наслідок, підвищилася ефективність виробництва та скоротилися терміни виконання замовлень. Враховуючи, що серед функцій MRP було відсутній ланцюг виробничих потужностей господарюючого суб'єкта, виникла необхідність розширення модуля планування таких потреб. Таким чином з'явилася система планування потреб у матеріалах замкнутого циклу MRP II (Manufacturing Resource Planning), призначена для планування усіх ресурсів.

Еволюція науково-технічного і виробничого розвитку на початку XXI столітті призвела до появи системи ERP (Enterprise Resource Planning) шляхом вдосконалення попередніх систем [5; 14], що дозволило обслуговувати як виробничі компанії, так і компанії з надання послуг. Тож, розширився спектр сфер діяльності, зокрема, торгівлі й послуг.

Крім того, цей же період характеризується новим трендом в розвитку ERP-систем, тобто, окрім роботи з внутрішніми ресурсами (планування ресурсів, управління запасами й виробничими процесами) було введено модулі SCM (управління ланцюжками поставок) і CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами). Так виникла система ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing), що дозволяє управляти внутрішніми ресурсами та зовнішніми зв'язками. Такі системи стали доступними не тільки для великого виробництва, а й для малого і середнього бізнесу, розширюючи сфери застосування: послуг, енергетики, державного управління та інших.

У кінці другого десятиріччя в ERP-системах з'явилися нові модулі, що значно розширили перелік можливих функцій. Так, нова система ERP «Управління підприємством 2» 2017 р. для України дозволила управляти діяльністю багатопрофільних підприємств, а фінальна версія BAS (Business Automation Software – програмне забезпечення автоматизації бізнесу) ERP 2018 р. стала стартом автоматизації бізнес-функцій будь-якого господарюючого суб'єкта [4]. На жаль, багато з них автоматизують лише окремі з функцій, або ж залишаючи інші для майбутніх етапів їх освоєння, або ж через брак фінансових ресурсів та великі витрати на підготовку персоналу. У сфері торгівлі і послуг для прискорення опрацювання інформації створюють мобільні додатки, що дозволяє клієнтам використовувати мобільні пристрої/планшети.

На сьогодні відзначаються швидкі темпи об'єднання ERP, BI (*business intelligence*), RPA (*robotic process automation*) систем, а також застосування новітніх технологій – DataScience та AI (*artificial intelligence*), що дозволяє вирішувати проблеми аналізу, обробки й подання даних в цифровій формі та використовувати штучний інтелект.

**Висновки.** У підсумку можна констатувати, що впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси суб'єктів господарювання дозволяє стати бізнесу більш гнучким й швидше адаптуватися до невизначених умов зовнішнього середовища та уміло використовувати вплив факторів, що забезпечує конкурентну перевагу. Використання системи обробки великих обсягів даних стає підґрунтям для прогнозування майбутніх запитів клієнтів та своєчасно на них реагувати, таким чином досягаючи вихідних умов функціонування, виконуючи соціальну та економічну функцію.

Подальші дослідження в цьому напрямі будуть пов'язані з управлінням бізнес-процесами та визначенням циклу безперервного поліпшення й обґрунтування фаз отримання результатів за очікуваною моделлю.

### Список використаної літератури

1. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. Електронне видання. 2015. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf)
2. Історія: основні чекпоінти в розвитку ERP-системи. URL: <https://it-artel.ua/ru/blog/z-chogo-vse-pochynalos-osnovni-checkpointy-u-rozvytku-erp-systemy/>
3. Коюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 302-311.
4. Куницький К. Описуємо бізнес-процеси: як зробити це правильно. URL: <https://buduysvoe.com/publications/opysuemo-biznes-procesy-yak-zrobyty-se-pravylno>
5. Лапчук А. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? URL: <https://eba.com.ua/shho-take-erp-systema-ta-yak-vona-dopomozhe-vashomu-biznesu/>
6. Лисий Д. Як просто описати бізнес процес і що це таке? URL: <https://podillyanews.com/blogs/yak-prosto-opysaty-biznes-protses-i-shho-tse-take/>
7. Метод Ісікави: визначення та приклад побудови. URL: <https://mozilla-team.org.ua/metod-isikavi-viznachennya-ta-priklad-pobudovi-diagrami/>
8. Морозова К. Автоматизація бізнес-процесів: сучасний тренд чи спосіб підвищення ефективності бізнесу? URL: <https://eba.com.ua/avtomatyzatsiya-biznes-protsesiv-suchasnyj-trend-chy-sposib-pidvyshhennya-efektyvnosti-biznesu/>
9. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №19. С. 544-547.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku>
12. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. Електронне видання. 2018. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf)
13. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.
14. Що таке бізнес-процеси в підприємницькій діяльності? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti>
15. ERP-системи (світовий ринок). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>



## References

1. Demydenko, V.V. (2015). *Procuratio negotii processuum ut elementum processus accessus ad inceptum procuratio*. [Management of business processes as a component of the process approach to enterprise management]. *Oeconomia efficiens*. Editio Electronic [Efficient economy. Electronic edition], no. 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pd,f/11\\_2015/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pd,f/11_2015/44.pdf) [in Ukrainian].
2. *Historia: principale checkpoints in evolutione systematis ERP*. [History: the main checkpoints in the development of the ERP system]. URL: <https://it-artel.ua/ru/blog/z-chogo-vse-pochynalos-osnovni-chekpointy-u-rozvytku-erp-systemy/>
3. Koyuda, V.O., Pasko, M.I. (2018). *Negotium processuum incepti industrialis moderni*. [Business processes of a modern industrial enterprise]. *Negotium Inform* [Business Inform], no. 1, pp. 302-311. [in Ukrainian].
4. Kunytskyi, K. *Negotium processuum describimus: quam facere oportet*. [We describe business processes: how to do it right]. URL: <https://buduysvoe.com/publications/opysuyemo-biznes-procesy-yak-zrobyty-ce-pravylno>
5. Lapchuk, A. *Quid est ratio ERP et quomodo adiuuabit negotium tuum?* [What is an ERP system and how will it help your business?]. URL: <https://eba.com.ua/shho-take-erp-systema-ta-yak-vona-dopomozhe-vashomu-biznesu/>
6. Lysyi, D. *Quomodo simpliciter describere processum negotii et quid sit?* [How to simply describe a business process and what it is?]. URL: <https://podillyanews.com/blogs/yak-prosto-opysaty-biznes-protses-i-shho-tse-take/>
7. *Methodus Ishikawa: definitionis et constructionis exemplum*. [Ishikawa's method: definition and construction example]. URL: <https://mozilla-team.org.ua/metod-isikavi-viznachennya-ta-priklad-pobudovi-diagrami/>
8. Morozova, K. *Automatio negotiorum processuum: moderna inclinatio vel modus ad emendandi negotia efficientiam?* [Automation of business processes: a modern trend or a way to improve business efficiency?]. URL: <https://eba.com.ua/avtomatyzatsiya-biznes-protsesiv-suchasnyj-trend-chy-sposib-pidvyshhennya-efektyvnosti-biznesu/>
9. Olshansky, O.V. (2018). *Progressio structurae et classificationis negotiorum processuum commercii inceptis*. [Development of the structure and classification of business processes of trade enterprises.]. *Oeconomica et incepti procuratio* [Economics and enterprise management], no. 19, pp. 544-547 [in Ukrainian].
10. *Official site of the State Statistics Service of Ukraine*. [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. *De re publica et necessitates negotiorum in bellis: eventus percontationum mense Novembri in 2022*. [The state and needs of business in wartime: the results of a survey in November in 2022]. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku>
12. Tur, O.V., Matusyevych, A.S. (2018). *Procuratio negotii processuum inceptum*. [Management of business processes at the enterprise]. *Oeconomia efficiens*. Editio Electronic [Efficient economy. Electronic edition], no. 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf) [in Ukrainian].

13. Chornobai, L.I., Duma, O.I. (2015). Processus negotii incepti: classificationis et exemplar structural-hierarchicum. [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. *Analysis oeconomica* [Economic analysis], no. 2 (22), pp. 171-182/ [in Ukrainian].

14. *Quid sunt negotii processus in actione entrepreneurial?* [What are business processes in entrepreneurial activity?]. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemitskij-diyalnosti>

15. *ERP systemata (forum mundi)*. [ERP systems (world market)]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>

## PROCESS MANAGEMENT SYSTEMS IN THE BUSINESS-ORIENTED MODEL OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

*Valentyna A. Pavlova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [pavlova@duan.edu.ua](mailto:pavlova@duan.edu.ua)

DOI 10.32342/2074-5362-2022-2-33-6

**Keywords:** *business processes, business entity, entrepreneurship, business model, management systems, algorithm*

The article examines the business processes of modern entrepreneurship. Based on the content analysis of approaches to their definition, management of their implementation, description in various spheres of economic activity, the need for automation and optimization, a conceptual pattern of business processes is proposed. According to the concept, the input and output criteria of business processes, their structure and sequence of operations and the interaction of units depending on the field of activity are chosen.

Fact-checking of statistical information on the share of various types of economic activity in the formation of the gross domestic product was carried out, which allows us to determine their socio-economic significance and highlight the basis for the formation of the structure of business processes.

Information on the results of a survey on the state and needs of business in wartime conditions is presented, ways of adapting entrepreneurship to the challenges of wartime and preserving and developing business are considered.

The importance of the business team in achieving strategic and tactical goals is highlighted. The criteria by which the business team is evaluated are highlighted. , among them: responsibility for the quality of execution, distribution of areas of responsibility, high-quality interaction, speed of adaptation of internal capabilities to external challenges, business climate of the external environment. It was established that the process-oriented model requires the presence of interconnected actions, the implementation of which ensures the achievement of the final result. To ensure business effectiveness, an appropriate algorithm for the implementation of actions and procedures is selected based on the structuring of business processes. The need to introduce a process approach in the management of a business entity and individual processes of its activity, where one of the tools is the selection of their management systems, is proven.

The cause-and-effect relationship between the structure of business processes and the choice of an appropriate system for managing them and resources and influencing factors according to the Ishikawa diagram is determined, which will prevent risks and the occurrence of undesirable causes that prevent the achievement of business goals.

The evolution of management and information technologies is considered, the stages of functionality of business process management systems in which business functions are automated are given. The characteristics of the MRP, MRP II, ERP, ERP II systems and their effectiveness for managing the processes of the business entity are given. Trends in the development of ERP systems related to the improvement of resource planning, inventory and production process management modules and the introduction of supply chain management and customer relationship management modules are highlighted.

The introduction of digital technologies into the business processes of business entities allows the business to adapt to the uncertain conditions of the external environment.

*Одержано 3.11.2022.*