

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА:
СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯMANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE:
ESSENCE AND CLASSIFICATION

У статті розглянуто теоретичні аспекти управління бізнес-процесами сучасного підприємства. Проаналізовано характеристики якості бізнес-процесів. Наведена послідовність здійснення управління ефективністю діяльності як основного інструменту підвищення доходу підприємства. Висвітлено основні якісні та кількісні індикатори оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, а також запропонована методика їх оцінки. Також у статті досліджено сутність процесного підходу, визначено теоретичні засади та особливості бізнес-процесів, наведена характеристика методів удосконалення бізнес-процесів. Акцентовано увагу на характеристиці основних бізнес-процесів підприємства. Доведено, що система збалансованих показників робить усю стратегію підприємства прозорою для всіх учасників процесу управління, оптимізуючи таким чином прямі і непрямі витрати. Доведено, що в сучасних умовах мінливого бізнес-середовища підприємств, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації та здійсненні підприємницької діяльності.

Ключові слова: комунікація, управління, ефективність, якість, функція управління, бізнес-процеси, процесний підхід, підприємство, інформація, дохід, керівник, повноваження.

В статье рассмотрены теоретические аспекты управления бизнес-процессами

современного предприятия. Проанализированы характеристики качества бизнес-процессов. Представлена последовательность осуществления управления эффективностью деятельности как основного инструмента повышения дохода предприятия. Освещены основные качественные и количественные индикаторы оценки эффективности бизнес-процессов предприятия, а также предложена методика их оценки. Также в статье исследована сущность процессного подхода, определены теоретические основы и особенности бизнес-процессов, дана характеристика методов совершенствования бизнес-процессов. Акцентируется внимание на характеристике основных бизнес-процессов предприятия. Доказано, что система сбалансированных показателей делает всю стратегию предприятия прозрачной для всех участников процесса управления, оптимизируя таким образом прямые и косвенные расходы. Доказано, что в современных условиях меняющейся бизнес-среды предприятий, организационное построение которых основано на функционально-иерархических принципах, не в состоянии обеспечить адекватное оперативное реагирование на сиюминутные изменения и внедрение соответствующих мероприятий в организации и осуществлении предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: коммуникация, управление, эффективность, качество, функция управления, бизнес-процессы, процессный подход, предприятие, информация, доход, руководитель, полномочия.

УДК 65.012.32

Андрущенко Н.О.

к.пед.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

The article deals with theoretical aspects of management of business processes of a modern enterprise. Characteristics of business process quality are analyzed. The sequence of performance management is presented as the main tool for increasing the company's income. The main qualitative and quantitative indicators of the estimation of the efficiency of business processes of the enterprise are highlighted, as well as the methodology of their estimation is proposed. The article also explores the essence of the process approach, defines the theoretical foundations and features of business processes, describes the characteristics of methods for improving business processes. Having made a theoretical analysis of known definitions, we must state that the process as the objective nature of changing the state of anything can relate to different systems, not necessarily economic, and business processes acquire a pronounced economic content. It is investigated that the processes occurring within the enterprise are consistent functional chains that are interconnected and from which the general condition of the entire corporate system directly depends. The necessity of search is determined new tools and methods of production management the processes are determined by the increasing competition it is shown by world experience, especially the dynamic development of the market of goods and services, constant changes in the external environment industrial relations. The emphasis is on the characteristics of the main business processes of the enterprise. It is proved that the system of balanced indicators makes the whole strategy of the enterprise transparent for all participants in the management process, thus optimizing direct and indirect costs. It is proved that in the current conditions of a changing business environment of an enterprise whose organizational structure is based on functional hierarchical principles, it is not able to provide an adequate operational response to transient changes and the implementation of appropriate measures in the organization and implementation of entrepreneurial activity.

Key words: communication, management, efficiency, quality, management function, business process, process approach, enterprise, information, income, manager, authority.

Постановка проблеми. Для забезпечення підприємства стабільним прибутком і скорочення витрат стає необхідним здійснення компетентного управління бізнес-процесами, проблема якого не втрачає своєї актуальності і сьогодні. Вагомість орієнтації підприємства на бізнес-процеси продиктована умовами часу. У сучасному економічному середовищі актуальності набуває не тільки налагодження біз-

нес-процесів як одного з напрямів роботи зі внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища. Саме тому проблема управління бізнес-процесами на сучасному підприємстві є вкрай актуальною і потребує ретельного дослідження.

Незважаючи на велику зацікавленість учених та дослідників до питання визначення сутності

та удосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути методи удосконалення бізнес-процесів, а також зазначити сутність та особливості бізнес-процесів підприємства.

В умовах трансформації світового господарства і жорсткої конкуренції за покупця в результаті відбору втримуються функціонуючими підприємства, архітектура бізнес-процесів яких вибудована якісно й ефективно. Іншими словами, будь-який соціально-економічний суб'єкт стійко розвивається, відстоює свої інтереси і конкурентоспроможний на ринку, якщо вигоди перевищують витрати на забезпечення його бізнес-процесів, тобто в кінцевому підсумку діяльність стає ефективною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання, що пов'язані з управлінням бізнес-процесами, були розглянуті такими вітчизняними та іноземними дослідниками, як Б. Андерсен, С. Бай, В. Горлачук, Л. Денисенко, М. Клименюк, М. Робсон, М. Хаммер. Питання щодо проблеми оптимізації бізнес-процесів із метою виходу з фінансової кризи розглядалися такими вченими, як Л. Денисенко, М. Клименюк та інші. Однак вважаємо, що з наукового погляду проблема управління бізнес-процесами сучасного підприємства залишається пріоритетною.

Постановка завдання. Метою статті є визначення сутності бізнес-процесів, вивчення та групування методів їх удосконалення. Для реалізації мети повинні бути поставлені і вирішені такі завдання: визначення поняття «бізнес-процесу» як об'єкта управління, дослідження методів удосконалення бізнес-процесів на сучасному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасне підприємство часом є складною системою, для ефективного управління якою потрібна різноманітність застосовуваних інструментів і способів, спрямованих насамперед на досягнення конкретних цілей і завдань з найменшими витратами. Базовими елементами, які впливають на успішність підприємства, є безліч бізнес-процесів.

Є три основні види бізнес-процесів:

- керуючі – бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи (прикладом керуючого процесу можуть слугувати стратегічний менеджмент і корпоративне управління);

- операційні – бізнес-процеси, які становлять основу діяльності компанії і в підсумку формують основний потік доходів (прикладом операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг та продажі);

- підтримуючі – це бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (наприклад, бухгалтер-

ський облік, підбір і навчання персоналу, технічна підтримка).

Результатом історичної диверсифікації менеджменту нині є процесно-орієнтований (процесний) підхід до управління. Фундамент цього підходу акумулює поняття бізнес-процесу як елемента цільової організаційної діяльності, орієнтованого на отримання підприємством корисного результату.

Процесний підхід – це розгляд усієї діяльності підприємства як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізують мету його функціонування. В основі процесного підходу в управлінні підприємством лежить виділення на підприємстві бізнес-процесів та управління ними.

Основними рисами процесного підходу є широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям; скорочення кількості рівнів прийняття рішень; підвищення уваги до якості продукції (послуг); формалізація технологій виконання бізнес-процесів з метою їх автоматизації [1]. Підкреслимо, що процесний підхід – це насамперед зміна в мисленні, пов'язана з переходом від окремих функціональних завдань до побудови всього менеджменту на основі управління бізнес-процесами та їх моделювання.

Управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне покращення та оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи вдосконалення бізнес-процесів. У сучасному процесному управлінні виділяють два концептуальні підходи вдосконалення бізнес-процесів:

- поступовий (покроковий) підхід удосконалення процесів (за Демінгом) в межах наявної організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребує їх взагалі;

- кардинальний підхід (за Хаммером і Чампі), що веде до суттєвих змін процесу та фундаментальних змін в організаційній структурі управління.

Обидва підходи базуються на загальних фундаментах процесної теорії та методології управління процесами (опис меж процесів, опис самого процесу, встановлення контрольних точок у процесах, вимір показників процесу, аналіз отриманої інформації та пропозицій щодо вдосконалення). Вони єдині в тому, що спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, якості окремих операцій, відсутньої інформації, можливості автоматизації та управління якістю. Як зазначає Р. Бондар, упродовження засад процесного управління базується на виокремленні та групуванні бізнес-процесів, які визначаються галузевою приналежністю суб'єкта господарювання [2]. Класифікацію бізнес-процесів підприємства за основними ознаками групування відображено на рисунку 1.

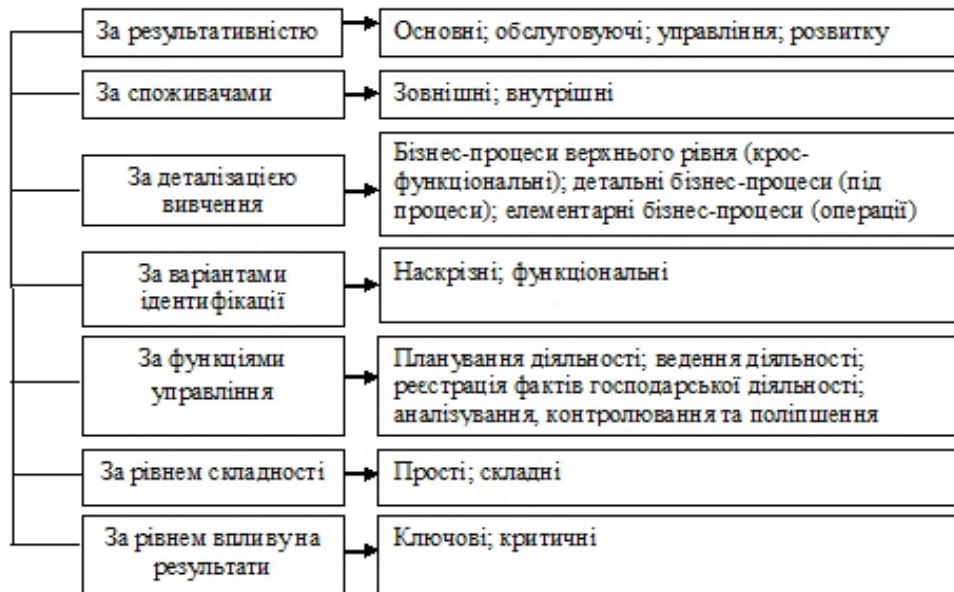


Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Варто відмітити, що будь-який бізнес-процес необхідно розглядати «як механізм отримання додаткової вартості», тобто в результаті виробляється продукція, яка буде задовольняти видимі/невидимі потреби покупців, зумовлюючи тим самим дохід підприємству.

Однак слід звернути увагу на те, що розмір додаткової вартості не може перевищувати розмір споживчої вартості. Досягнення кореляційної залежності між додатковою та споживчою вартістю є істотною умовою для функціонування підприємства.

Сучасне підприємство являє собою гуртову систему, усередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи загалом. Але стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу.

Стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму.

Нами поділяється думка дослідників С.О. Коцалап та В.Ю. Припотень стосовно того, що під бізнес-процесом варто розуміти «стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів (клієнтів) і в кінцевому результаті сприяє зростанню вартості підприємства» [3].

О.В. Онофрійчук зауважує, що бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача [4].

Щодо моделювання бізнес-процесів, то використовуються декілька різних методів, основою

яких є як структурний, так і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання. До найбільш поширених методологій моделювання бізнес-процесів належать: IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) – відображає процесний підхід до формування та ідентифікації бізнес-процесів підприємства; IDEF3 – демонструє послідовність процесів підприємства; ARIS (Architecture of Integrated Information System) – призначена для структурованого опису діяльності компанії у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу, й встановлює зв'язок між різними моделями; BPMN (Business Process Modeling Notation) – описує умовні позначення для відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів [3].

Нині управління бізнес-процесами дає можливість управлінню визначити свої процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність, налаштувавши кожен процес таким чином, щоб його результати приводили до досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою технологічної гнучкості й інтеграції.

До речі, відзначимо, що управляти якістю бізнес-процесів підприємства без урахування його характеристик некомпетентно. Таким чином, головними характеристиками якості бізнес-процесів підприємства є:

- 1) результативність (час протікання бізнес-процесу);
- 2) ефективність (мінімізація часу і витрат);
- 3) адаптивність (здатність реагувати на зміну навколишнього середовища) [1].

На наш погляд, концентрація уваги менеджерів на управлінні якістю бізнес-процесів сучасного підприємства з урахуванням характеристик цього підприємства забезпечить його ринковий успіх, надасть конкурентні переваги, створивши необ-

хідні умови, які в синтезі і становлять економічне «здоров'я» підприємства.

Що стосується ефективності бізнес-процесів підприємства, то вона (ефективність) повинна визначатися в сукупності і зіставленні результатів товарного обігу і тих загальноекономічних вигод, що несе в собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних та нематеріальних витрат.

Все частіше фаховий менеджер починає замислюватися про ступінь ефективності бізнес-процесів, що чиняться на підприємстві, і, як наслідок, про створення системи управління нею, яка забезпечить підвищення результату.

Отже, під керуванням ефективністю бізнес-процесів підприємства, на нашу думку, варто розуміти сукупність управлінських процесів, спрямованих на збільшення вигод, тобто досягнення результату в заданих умовах з мінімальними витратами ресурсів в короткостроковому і довгостроковому періоді стратегічного планування.

Нині є актуальними декілька базових класифікацій бізнес-процесів, а саме: основні бізнес-процеси, котрі утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що має цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші, сфокусовані на отриманні прибутку; допоміжні бізнес-процеси, що спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії; бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або

вдосконалення діяльності компанії в перспективі; процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами.

Таким чином, на будь-якому підприємстві протікають бізнес-процеси, але, як показує бізнес-аналіз, нині єдина класифікація бізнес-процесів відсутня. Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи за тривалістю виконання і ступенем змін, що вносяться в бізнес-процес. [3]. У зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (рис. 2).

Методики, щодо удосконалення бізнес-процесів сучасного підприємства варто поділити на два напрями залежно від тривалості реалізації і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. У зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові (метод швидкого аналізу, статистичне управління процесами, ідеалізація) і довгострокові (перепроєктування бізнес-процесів, бенчмаркінг, реінжиніринг) [4].

Що стосується характеристики основних бізнес-процесів підприємства, то, на нашу думку, слушно подати її саме у вигляді таблиці (табл. 1).

Проаналізувавши табл. 1, можна дійти висновку, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно кілька підсистем, що виконують призначені функції, які мають синергетичну залежність від стратегічних планів підприємства.

Досягнення довгоочікуваної синергетичної взаємодії між стратегією і фінансовими цілями підприємства є одним із напрямів стратегічного управління як підсистеми управління підприємством загалом. Ми вважаємо, що в цьому разі оптимальною є система збалансованих показників, наведена дослідниками як цілісна методика

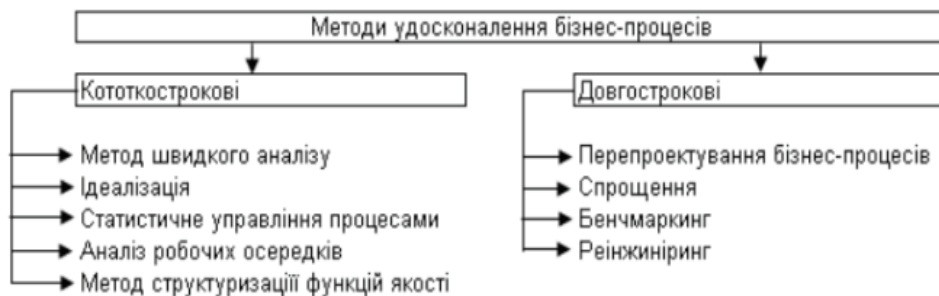


Рис. 2. Методи удосконалення бізнес-процесів

Таблиця 1

Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

Визначення	Відмінні характеристики
<ul style="list-style-type: none"> - бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту чи послуги, що виготовляється підприємством; - бізнес-процеси, що створюють продукт чи послугу, що має цінність для зовнішнього споживача; - бізнес-процеси, основною ціллю яких є отримання прибутку; - бізнес-процеси, за які зовнішній споживач готовий сплачувати гроші. 	<ul style="list-style-type: none"> - являють собою дзеркальне відображення бізнес-напрямів діяльності підприємства; - виступають джерелом отримання прибутку; - визначають профіль бізнесу; - мають стратегічне значення; - можуть знаходитися на стадії розвитку чи виведення залежно від потреб ринку чи стратегії підприємства.

діагностики та управління ефективністю бізнес-процесів діяльності, оскільки її характер унікальний, а залучення сучасних інформаційних технологій дає змогу раціонально використовувати час під час опису зв'язку між результатами бізнес-процесів і витратами на їх досягнення. Таким чином, система збалансованих показників робить усю стратегію підприємства прозорою для всіх учасників процесу управління, оптимізуючи таким чином прямі і непрямі витрати.

З метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг українським підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів та їх приведенню у відповідність до поставлених стратегічних цілей з орієнтиром на внутрішніх, а також зовнішніх споживачів та урахуванням змін зовнішнього середовища, що досягти можливо тільки шляхом безперервного покращення всіх ключових бізнес-процесів, покращення окремих «критичних» бізнес-процесів або радикальною зміною бізнес-процесів на підприємстві. Усе це вимагає здійснення на підприємстві організаційних стратегічних змін, які зумовлені насамперед неефективністю здійснюваних бізнес-процесів, що веде до незадовільного функціонування підприємства; зміною масштабів діяльності та розмірів підприємства; перевантаженням вищого керівництва; постійними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі; зростанням конкуренції тощо [2].

Діяльність сучасного підприємства базується на складній системі взаємозв'язків проектів і процесів. Той чи інший проект, реалізований на підприємстві, вбудовується в структуру наявних бізнес-процесів і використовує їх для досягнення кінцевих цілей. У зв'язку з цим важливого значення набуває упорядкування та оптимізація наявних бізнес-процесів з урахуванням вимог реалізованих проектів і впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, таким чином, можна дійти висновку про те, що використання процесного підходу доцільне й актуальне на всіх стадіях розвитку підприємства, починаючи від малих організацій і закінчуючи мережевими структурами. При цьому як побудова нових бізнес-процесів, так і оптимізація наявних вимагає низки спеціальних підходів, а також якісного аналізу поточної ситуації в сукупності з урахуванням стратегічних і тактичних цілей і завдань підприємства. Оптимізація та впровадження бізнес-процесів у майбутньому потребує проведення відповідних йому змін на підприємстві, а тому необхідним стає розроблення нової адекватної мотиваційної системи, яка буде спрямована на підтримку цих організаційних змін і буде здатна створити відповідну корпоративну культуру.

Для досягнення ефективного управління бізнес-процесами, постійного їх удосконалення та оптимізації необхідно реально покращити основні показники, а саме: скоротити витрати, покращити якість, оперативність, задоволеність споживачів тощо; також необхідно підвищити якість та ефективність системи управління підприємством; забезпечити прискорення впровадження інновацій; підвищити інвестиційну цікавість; забезпечити адаптацію підприємства до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрущенко Н.О. Роль процесного підходу в управлінні бізнесом. *Науковий огляд*. 2014. Том 2, № 1. URL file:///C:/Users/dekanatFEM/Downloads/102-406-1-PB.pdf (дата звернення 28.01.2019).
2. Бондар Р. Networking як конструктор успіху в сучасних умовах. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. № 2. С. 29-30.
3. Коцалап С.О., Припотень В.Ю. Определение идеального руководителя для существующей организационной культуры персонала. *Економіка, фінанси, право*. 2015. № 7. С. 11-16.
4. Онофрійчук О.В. Формування і розвиток управлінської команди як засіб підвищення конкурентоспроможності. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету*. Вінниця, 2018. Вип. 54: За матеріалами VII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» 26 квітня 2018. С. 78-86.

REFERENCES:

1. Andrushhenko N.O. (2016) Rolj procesnogho pidkholdu v upravlinni biznesom [The role of the process approach in managing business]. *Naukovyj oghljad*. [Science Eye] vol. 2, pp. 146-151. Available at: file:///C:/Users/dekanatFEM/Downloads/102-406-1-PB.pdf (accessed 28 January 2019).
2. Bondar R. (2015) Networking jak konstruktor uspihku v suchasnykh umovakh. [Networking as a success designer in today's environment] *Visnyk. Kyjivskijj instytut biznesu ta tekhnologhij*, vol. 2, pp. 29-30.
3. Kocalap S. O., Prypotenj V. Ju. (2015) Opredelenye ydealnogho rukovodytelja dlja sushhestvujushhej orghanyzacyonnoj kuljtuury personala. [Identifying the ideal leader for an existing organizational culture of personnel] *Ekonomika, finansy, pravo*. vol. 7, pp. 11-16.
4. Onofrijchuk O.V. (2018) Formuvannja i rozvytok upravlinsjkoji komandy jak zasib pidvyshhennja konkurentospromozhnosti. [Formation and development of the management team as a means of increasing competitiveness] *Proceedings of the Visnyk studentskogho naukovogho tovarystva «VATRA» Vinnycjogho torghoveljno-ekonomichnogho instytutu Kyjivskogho nacionaljnogho torghoveljno-ekonomichnogho universytetu* (Ukraine, Vinnytsia, April 26, 2018) (eds. Zamkova N.L.) Vinnytsia: Visnyk studentskogho naukovogho tovarystva «VATRA» pp. 78-86.

Andrushchenko Natalia

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE: ESSENCE AND CLASSIFICATION

By the method of attribution of attitudes to business processes, which is grouped by methods of discipline. For realizing the mark of the guilty boutiques set by the first offensive: to understand the “business process” as a manager, to follow the methods of the successful business process on a successful business process in a successful company.

The methodological basis of the study was the system of general scientific and special methods, namely, the methods of comparison in order to identify the weak and strong points and the method of expert assessments.

Classification of business processes is very convenient for use by the managers of the enterprise, as it enables to observe the processes of the enterprise and implement effective management. Each of the groups of business processes plays an important role and contributes to the formation of the value of the enterprise. For example, the main business processes provide profit and serve as centers for the formation of this category. Auxiliary business processes, or even called them, provide, ensure the operation of the core business processes and support the organization's infrastructure. Management processes operate both as the main and securing business processes and act as the centers of enterprise expenses. And business development processes provide strategic development. That is, with such a classification of business processes of the enterprise it is possible to form a universal model of business processes, which will clearly identify the interconnections and the impact of different groups of business processes on the final result of the enterprise – profit. Consequently, in managing the effectiveness of business processes of an enterprise, in our opinion, it is necessary to understand the set of management processes aimed at increasing the benefits, that is, achieving the result in the given conditions with minimal resource costs in the short and long-term strategic planning period.

Modeling of business processes has come into management practice simultaneously with the advent of software products, the purpose of which is the complex automation of enterprise management system.

It allows you to analyze not only the activities of the enterprise as a whole, but also the interaction with external organizations and suppliers, as well as analyze and give cost to each business process separately and the system of business processes.

The practical value of the article is to distinguish the basic classifications of business processes, namely: the main business processes, which form the added value of the product (services); create a product (service) that represents value for the client; generate such result, such consumer qualities for which the client is ready to pay money focused on receiving a profit; auxiliary business processes aimed at providing the necessary internal products, internal services for business areas; ensure the functioning of the company's infrastructure; business development processes, aimed at profit in the long run; provide not the organization of the current activity, but the development or improvement of the company's business in the future; management processes that target the management of all three previous groups.

It is proved that in the current conditions of a changing business environment of an enterprise whose organizational structure is based on functional hierarchical principles, it is not able to provide an adequate operational response to transient changes and the implementation of appropriate measures in the organization and implementation of entrepreneurial activity.

Thus, in this way, we can conclude that the use of the process approach is appropriate and relevant at all stages of the enterprise development, ranging from small organizations and ending with network structures.