

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-100-110](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-100-110)

УДК 005.936.3

JEL Classification: D21; M11; M21

### **Крістіна Павлівна Коваль**

доктор філософії, доцент кафедри підприємництва і торгівлі  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
E-mail: [kristy80kv@stu.cn.ua](mailto:kristy80kv@stu.cn.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>  
ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

### **Олександр Федорович Стеченко**

аспірант  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)  
E-mail: [astechik@gmail.com](mailto:astechik@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0860-846X>

## **НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й РИЗИКУ**

*Метою статті є дослідження існуючих класифікаційних ознак бізнес-процесів малих підприємств та на основі їх аналізу обґрунтування авторського бачення їх удосконалення в умовах невизначеності та ризику, спричинених війною. Для досягнення поставленої мети проведено аналіз зміни кількості малих підприємств за період 2019-2023 рр., а також результатів їх діяльності. Побудовано економіко-кібернетичну модель бізнес-процесів МП, яка дає змогу здійснити їх моделювання, деталізацію, оцінити ефективність, результативність, продуктивність та при необхідності провести оптимізацію. Запропоновано авторські підходи до класифікації бізнес-процесів МП за такими ознаками, як можливості відновлення, релокація бізнесу, рівень розвитку, види ризику, ефективність. Обґрунтовано необхідність використання для підвищення ефективності бізнес-процесів МП принципу ESG, який базуються на побудові бізнес-процесів з урахуванням перспектив і стандартів їхнього розвитку в екологічній, соціальній і управлінській сферах. Зазначено, що практичне використання зазначеного принципу потребує розробки ESG стратегії для забезпечення сталого розвитку МП, розширення меж співпраці з інвесторами, міжнародними фінансовими організаціями, партнерами, що буде сприяти підвищенню ефективності їхніх бізнес-процесів.*

**Ключові слова:** малі підприємства; бізнес-процеси; класифікація; ефективність; підходи; ризику.

*Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 16.*

**Постановка проблеми.** Підприємства малого бізнесу завжди відігравали значну роль у розвитку економіки держави, забезпечуючи зростання податкових надходжень до дохідної частини бюджетів, створюючи нові робочі місця, впроваджуючи інноваційні технології, випускаючи продукцію або надаючи послуги для задоволення потреб споживачів. Повномасштабне вторгнення країни-агресора в Україну призвело до появи кризових явищ на рівні окремих малих підприємств (МП), що зумовило зупинення або перенесення їхньої діяльності на більш безпечні території. Незважаючи на складнощі, пов'язані з ризиками сьогодення, які викликають проблеми зі зменшенням обсягів платоспроможного попиту, транспортно-логістичним забезпеченням, подорожчанням сировини і матеріалів, дефіцитом кваліфікованих кадрів, недостатньою державною підтримкою, у 2024 р. відповідно до

даних дослідження «Барометр амбіцій МСБ 2024» 67 % малих та середніх підприємств планують розширювати свою діяльність, відкриваючи нові напрями бізнесу, здійснюючи диверсифікацію продукції та послуг [1].

Прискорення адаптації діяльності МП до зміни їх функціонування в умовах впровадження воєнного стану, повоєнного відновлення, цифровізації економіки й суспільства, зростання конкуренції та необхідності здійснення інноваційного оновлення потребує удосконалення теоретико-методичних підходів до класифікації бізнес-процесів. Саме цим і зумовлена актуальність наведеного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження, присвячені розгляду особливостей здійснення, класифікації бізнес-процесів МП стали предметом дослідження багатьох учених [2–14], таких як: Н. Авраменко, Н. Андрусенко, О. Є. Бавико, Н. В. Белікова, О. В. Бойко, А. П. Гейдор, Л. О. Денисенко, Г. Долга, М. В. Дубина, О. І. Дума, К. В. Заремба, Н. В. Іванова, К. Ю. Калашнікова, Є. Коломоєць, М. О. Кравченко, В. Лебедченко, О. М. Парубець, О. В. Попело, М. О. Прокопенко, О. І. Решетняк, В. О. Салабай, Д. О. Сугоняко, О. Хитрова, Л. І. Чорнобай, С. Є. Шацька, О. К. Юрченко.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Малі підприємства різняться між собою за видами економічної діяльності, розмірами, обсягами реалізації продукції або послуг, ринками збуту, кількістю найманих працівників, потенційними можливостями розвитку й підвищення рівня конкурентоспроможності. При цьому в умовах сьогодення вони мають однакові проблеми в організації бізнес-процесів і необхідності підвищення їхньої ефективності. Це зумовлює необхідність удосконалення наявних класифікаційних ознак бізнес-процесів МП.

**Мета статті** полягає в дослідженні існуючих класифікаційних ознак бізнес-процесів МП та на основі їх аналізу обґрунтуванні авторського бачення їх удосконалення з урахуванням сучасних економічних та політичних умов.

**Виклад основного матеріалу.** Бізнес-процеси МП в умовах невизначеності і ризику потребують постійного моніторингу, вдосконалення процесів управління, організації і контролю за їх здійсненням. Враховуючи зміну умов функціонування МП після лютого 2022 р. удосконалення потребують і існуючі підходи до класифікації бізнес-процесів. Останні передбачають велику кількість операцій, які щоденно здійснюють МП, використовуючи ресурси та нові технології, створюючи додаткову цінність виробленої продукції, робіт, послуг для споживачів. Бізнес-процеси спрямовані на отримання кінцевих результатів, закладених у стратегію розвитку МП, бізнес-плани, інвестиційні проекти, тому необхідно привести зазначені процеси, враховуючи специфічні особливості діяльності МП, до типової структури, удосконаливши їх класифікацію.

Розглянемо наявні підходи науковців до класифікаційних ознак бізнес-процесів МП.

Авторами роботи [5] на основі поєднання та систематизації результатів наукових праць розроблено узагальнюючу класифікацію бізнес-процесів організацій за такими ознаками, як формування результату, характером продукту, відношенням до клієнтів організації, рівнем деталізації, відношенням до функцій управління, видами діяльності, залежності від напрямку діяльності, ступенем складності, ступенем впливу на успіх організації, ступенем зв'язаності окремих частин.

У наукових працях багатьох учених та дослідників, крім узагальнення наявних класифікаційних ознак бізнес-процесів, наведено авторські розробки (табл. 1).

Таблиця 1

*Дослідження авторських підходів  
до класифікації бізнес-процесів підприємств*

| Автор (и)                     | Класифікаційні ознаки бізнес-процесів | Види бізнес-процесів  |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|
| Л. І. Чернобай,<br>О. І. Дума | За рівнем реалізації бізнес-процесів  | Бізнес-процеси на рівні інжинірингу, функціонування організації, реінжинірингу  |
|                               | За рівнем стійкості бізнес-процесів   | Інноваційні (динамічні), програмовані (статичні) бізнес-процеси   |
|                               | За фокусом управлінської діяльності   | Управління людськими ресурсами, інформацією, фінансовими та матеріальними ресурсами, маркетингом та конкуренцією, виробництвом, середовищем та зовнішніми зв'язками, бізнес-моделлю організації |
|                               | За видами бізнес-процесів розвитку    | Розвиток розуміння ринку та споживачів, стратегії та візії організації, системи управління, розвиток та навчання персоналу  |
| М. О. Прокопенко              | За ознакою новизни                    | Традиційні види бізнес-процесів і нові види бізнес-процесів   |
|                               | За видами ресурсів                    | Цифрові   |
|                               | За видами діяльності                  | У віртуальному середовищі, на реальних ринках   |
|                               | За функціями управління               | Бізнес-процеси щодо управління аналізом big data, моніторингом глобалізаційних процесів, міжнародною логістикою тощо  |
|                               | За місцем виникнення                  | on-line,<br>of-line   |

Джерело: складено авторами на основі [11; 14].

Автори роботи [9], вказуючи на важливу роль цифрової трансформації в оптимізації бізнес-процесів підприємств, зазначають, що перетворення бізнесу, культури та процесів з використанням цифрових технологій забезпечують автоматизацію процесів, вдосконалення комунікації; використання аналітики, хмарних технологій; підвищення якості продукції або послуг; розвиток співпраці підприємств із віддаленими співробітниками; зменшення витрат.

Г. В. Долга та О. А. Хитрова поділяють розвиток цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами на підприємствах на п'ять етапів, а саме: «Оцифрування робочих завдань»; «Потік роботи»; «Програмний пакет корпоративного класу»; «Система управління бізнес-процесами»; «Гіперавтоматизації» [6].

О. В. Попело, Н. В. Іванова, М. В. Дубина [10], досліджуючи бізнес-процеси корпоративного управління підприємств, виділяють наступні їх класифікаційні ознаки: управлінські, операційні, продажу та маркетингу, підтримувальні. При цьому автори зазначають, що «оцінка ефективності бізнес-процесів може бути представлена як процес вимірювання та порівняння їхньої продуктивності з метою виявлення можливостей для подальшого вдосконалення».

Перш ніж розглянути необхідність удосконалення класифікації бізнес-процесів малих підприємств проаналізуємо зміну їх кількості за останні п'ять років та фінансові результати діяльності. Динаміка зміни кількості МП наведена в табл. 2.

Таблиця 2

*Кількість малих підприємств в Україні*

| Рік  | Кількість малих підприємств, одиниць | Питома вага МП до загальної кількості діючих підприємств, відсотків |
|------|--------------------------------------|---|
| 2019 | 362328                               | 95,2  |
| 2020 | 355708                               | 95,2  |
| 2021 | 352722                               | 95,1  |
| 2022 | 246647                               | 94,2  |
| 2023 | 293270                               | 95,2  |

Джерело: складено авторами на основі [15].

Як видно з наведених у табл. 2 даних, кількість МП після повномасштабного вторгнення в Україну суттєво знизилась у порівнянні з довоєнним періодом. Попри складні умови функціонування, у 2023 р. спостерігається зростання кількості МП на 46 623 одиниці, або 18,9 % у порівнянні з 2022 роком. При цьому питома вага МП у загальній кількості діючих підприємств залишається високою, що свідчить про їхнє пріоритетне значення для відновлення та розвитку економіки України.

У табл. 3 представленні основні показники, що характеризують діяльність МП і безпосередньо впливають на ефективність їхніх бізнес-процесів.

З наведених у табл. 3 даних можна зробити такі висновки. Чистий прибуток, як головна мета діяльності МП, мав від'ємне значення у 2020 р. у зв'язку з негативним впливом коронакризи на діяльність МП та 2022-2023 рр. в умовах впровадження воєнного стану. Отримання збитків МП обумовило їхню нерентабельну діяльність у вищезазначені роки. При цьому треба відзначити зменшення рівня збитків МП у 2023 р. майже у 7,5 раза в порівнянні з 2020 і 2022 роками відповідно, що свідчить про адаптацію малого бізнесу до сучасних умов, про що також свідчить питома вага прибуткових МП у 2023 р. на рівні 70,4 %, збиткових 29,6 %. У 2023 р. зріс обсяг

реалізованої продукції МП у порівнянні з роками періоду, що аналізується, при цьому зросли і витрати на персонал, вищими за показники 2023 р. вони були тільки у 2021 році. Позитивним моментом є зростання обсягу капітальних інвестицій МП, які здебільшого вкладаються в матеріальні активи, вищим їхній рівень був тільки у 2019 році.

Таблиця 3

*Основні показники діяльності МП за період 2019-2023 рр.*

| Рік  | Показники    | Рік  | Показники    |
|--|--------------|--|--------------|
| Чистий прибуток, тис. грн                                    |              | Рентабельність всієї діяльності МП, %                    |              |
| 2019   | 89449378,4   | 2019   | 7,0          |
| 2020   | -25529406,1  | 2020   | -1,8         |
| 2021   | 162021671,1  | 2021   | 11,1         |
| 2022   | -93114442,8  | 2022   | -6,2         |
| 2023   | -12444748,8  | 2023   | -0,7         |
| Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), тис. грн |              | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн |              |
| 2019   | 895791570,4  | 2019   | 1839875890,0 |
| 2020   | 1030595823,8 | 2020   | 2064120734,4 |
| 2021   | 1375028137,7 | 2021   | 2576371440,7 |
| 2022   | 1251461750,9 | 2022   | 2101911968,7 |
| 2023   | 1305552501,3 | 2023   | 2668866290,6 |
| Витрати на персонал, тис. грн                                |              | Витрати на оплату персоналу, тис. грн                    |              |
| 2019   | 148403887,7  | 2019   | 121440772,9  |
| 2020   | 167715058,9  | 2020   | 137136910,4  |
| 2021   | 185949551,3  | 2021   | 148711758,6  |
| 2022   | 172426885,4  | 2022   | 140324140,5  |
| 2023   | 196393786,1  | 2023   | 160290224,1  |
| Капітальні інвестиції, тис. грн                              |              | Капітальні інвестиції у матеріальні активи, тис. грн.    |              |
| 2019   | 84437348     | 2019   | 83070814     |
| 2020   | 44677926     | 2020   | 43745320     |
| 2021   | 75433811     | 2021   | 73438521     |
| 2022   | 54643387     | 2022   | 53182676     |
| 2023   | 77143164     | 2023   | 73866091     |

Джерело: складено авторами [15].

Наведений аналіз показників діяльності МП за останні п'ять років свідчить про суттєве погіршення їхньої діяльності у 2022 році, що обумовлено початком війни й незначне покращення у 2023 році. Враховуючи пріоритетне значення МП для відбудови та інноваційного оновлення економіки України, розвитку зовнішньоекономічних зав'язків, вирішенню проблем безробіття населення та ін., потребують вдосконалення наявні підходи до моделювання бізнес-процесів МП і удосконалення їх класифікації під впливом усіх ризиків і загроз сьогодення.

Моделювання бізнес-процесів передбачає побудову моделі їх реалізації (рис. 1).



Рис. 1. Економіко-кібернетична модель бізнес-процесів МП

Джерело: складено авторами.

При цьому в процесі моделювання необхідно враховувати, що кожний бізнес-процес має своє призначення і спрямований на вирішення конкретної проблеми. Деталізація бізнес-процесів МП дає змогу описати конкретні задачі, визначити обсяг ресурсів необхідних для їх виконання та відповідальних осіб.

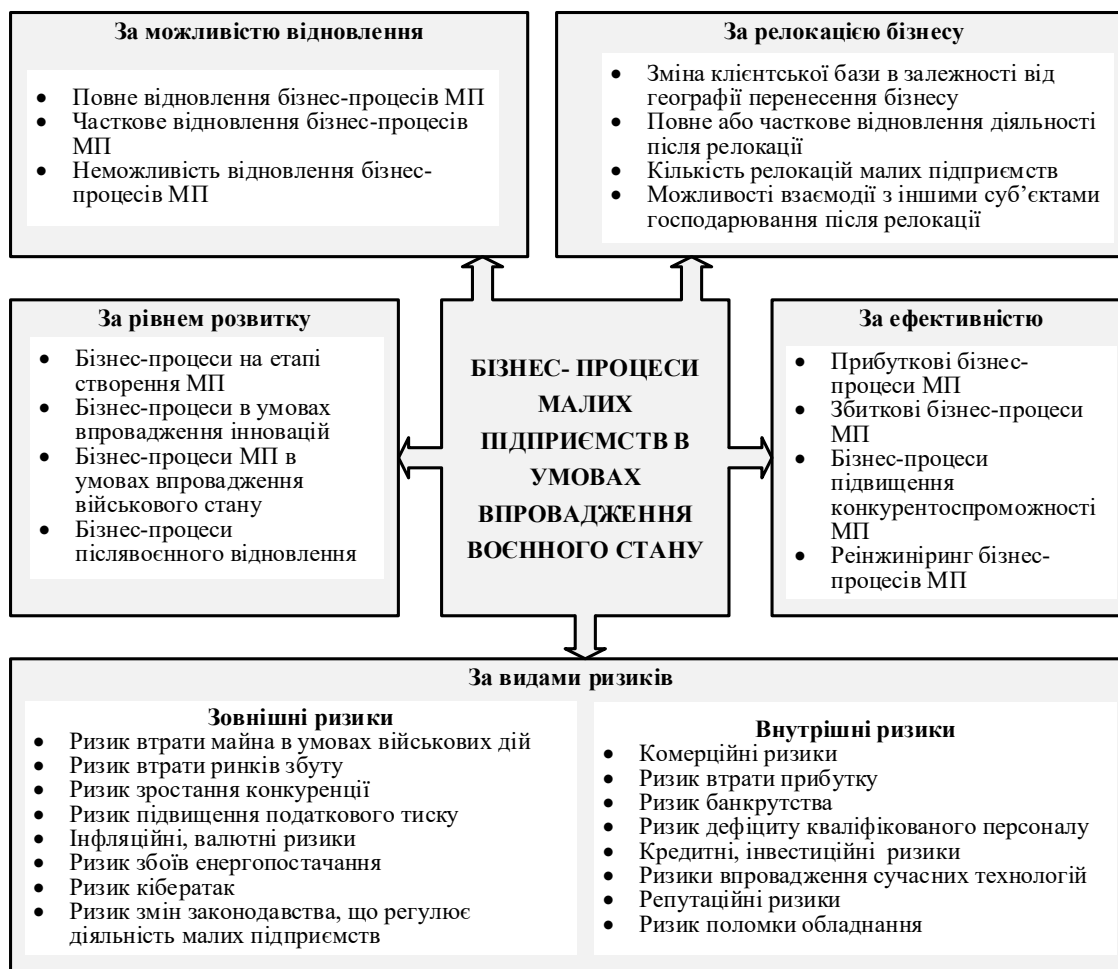
Після моделювання і деталізації відбувається стадія запуску бізнес-процесів, яка в сучасних умовах потребує здійснення постійного моніторингу, побудови архітектури зазначених процесів з виявленням усіх взаємозв'язків в організаційній структурі МП. Трансформація фінансово-економічних відносин, що відбувається в умовах війни, потребує розроблення нових підходів до класифікації бізнес-процесів МП та використання сучасних інструментів їх реалізації з метою отримання додаткової вартості.

На виході на основі аналізу реалізації бізнес-процесів оцінюється їх ефективність завдяки зіставленню отриманих показників із запланованими відповідно до прийнятих бізнес-стратегій малих підприємств.

У процесі реалізації бізнес-процесів особливо в сучасних умовах часто виникають різноманітні збої, затримки, витрати часу тощо. Для їх усунення здійснюють оптимізацію бізнес-процесів.

Враховуючи всі виклики й загрози, що стоять перед МП, класифікація бізнес-процесів, з одного боку, повинна мати типову структуру, з іншого – включати специфічні особливості їхньої діяльності в умовах впровадження воєнного стану (рис. 2).

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ



*Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів МП в умовах невизначеності та ризику*

Джерело: складено авторами.

На нашу думку, наведена класифікація дає змогу найбільше врахувати зміни сучасного стану бізнес-середовища функціонування МП та побудувати оптимальну модель управління їх бізнес-процесами.

Розширення діяльності МП, підвищення ефективності й результативності їх бізнес-процесів потребує значних фінансових ресурсів. В умовах зниження прибутковості МП, дефіциту власних коштів реалізація планів відновлення, диверсифікації та розширення бізнесу потребує залучення коштів по лінії грантових і кредитних програм. Крім отримання грантів від держави та програм пільгового державного кредитування, залучити необхідну суму коштів на удосконалення бізнес-процесів МП можуть по лінії міжнародних фінансових організації, зокрема Європейського банку реконструкції і розвитку. Не дивлячись на вектор європейської інтеграції, розширення можливостей збуту продукції на ринки ЄС та отримання фінансової, консультаційної та технічної допомоги за рахунок програм Європейського Союзу, що реалізуються в Україні, підприємства малого бізнесу не завжди мають достатню інформацію про участь в європейських програмах і проектах, можливостях отримання кредитування по лінії європейських фінансових інститутів [16].

**Висновки та пропозиції.** Ефективність бізнес-процесів МП потребує вдосконалення їх класифікації за наведеними вище ознаками, а також в умовах цифровізації економіки використання сучасних цифрових інструментів до моделювання та ідентифікації бізнес-процесів, проведення бізнес-аналізу. Відновлення, диверсифікація, розвиток та впровадження нових бізнес-процесів на рівні МП потребує значної фінансової підтримки з боку держави і більшої проінформованості і сприяння розвитку фінансово-кредитної допомоги з боку ЄС та міжнародних фінансових інститутів.

Малий бізнес швидко реагує на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, у зв'язку з цим на рівні системного, процесного, комплексного, функціонального, нормативного, адміністративного, інтеграційного, маркетингового та інших підходів до управління бізнес-процесами необхідним є застосування принципів ESG. Впровадження зазначених принципів, які базуються на побудові бізнес-процесів з урахуванням перспектив і стандартів їх розвитку в екологічній, соціальній і управлінській сферах потребує розробки ESG стратегії для забезпечення сталого розвитку МП. Це дасть змогу розширити межі співпраці МП з інвесторами, міжнародними фінансовими організаціями, вийти на нові ринки збуту продукції та підвищити ефективність бізнес-процесів. Саме врахування принципів ESG при плануванні, реалізації, оцінюванні ефективності бізнес-процесів МП стане предметом дослідження подальших наукових праць із зазначеної тематики.

### Список використаних джерел

1. Барометр амбіцій МСБ 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.payoneer.com/uk/resources/smb-barometer-2024>.
2. Авраменко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. Економіка та суспільство [Електронний ресурс] / Н. Авраменко, В. Лебедченко, Н. Андрусенко. – 2022. – № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>.
3. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур [Електронний ресурс]. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2023. – № 2(24). – С. 15–23. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No2/15.pdf>.
4. Гейдор А. П. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності [Електронний ресурс] / А. П. Гейдор, К. В. Заремба // Ефективна економіка. – 2020. – № 8. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_27).
5. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34).
6. Долга Г. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами / Г. Долга, О. Хитрова // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 2(49). – С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>.
7. Коваль К. Інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів на малих підприємствах / К. Коваль, О. Стеченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 69–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-69-78).



8. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності / Є. Коломоєць // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 4(51). – С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.

9. Кравченко М.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств / М. О. Кравченко, В. О. Салабай // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2023. – № 26. – С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>.

10. Попело О. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Попело, Н. В. Іванова, М. В. Дубина // Бізнес Інформ. – 2023. № 7. – С. 164–175. – Режим доступу: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438723>

11. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств / М. О. Прокопенко // Ефективна економіка. – 2021. – № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.202](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.202).

12. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні / О. І. Решетняк, Н. В. Белікова, О. К. Юрченко, К. Ю. Калашнікова // Бізнес Інформ. – 2024. – № 6. – С. 79–93.

13. Чигир А. М. Особливості формування інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва / А. М. Чигир // Бізнес Інформ. – 2024. – № 6. – С. 368–375. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-368-375>.

14. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель [Електронний ресурс] / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Економічний аналіз. – 2015. – № 2(22). – С. 171–182. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan\\_2015\\_22%282%29\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2015_22%282%29__25).

15. Офіційний сайт Державної статистичної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm).

16. Parubets O. M. Development of small and medium business in Ukraine with funding from the European Union / O. M. Parubets, O. V. Wojko, D. O. Sugonyako // Baltic Journal of Economic Studies. – 2019. – № 2(5). – С. 153–157.

## References

1. SMB Ambitions barometer 2024. (2024). <https://www.payoneer.com/uk/resources/smb-barometer-2024>.

2. Avramenko, N., Lebedchenko, V., & Andrusenko, N. (2022). Perspektyvy vidnovlennia ukrainskoho biznesu u povoiennyi period [Prospects of recovery of ukrainian business in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>

3. Bavyko, O.Ye. (2023). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv yak element stratehii staloho smart-rozvytku pidpriemnytskykh struktur [Digitalization of business processes as an element of the strategy for sustainable smart development of business structures]. *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic journal Odessa polytechnic university*, 2(24), 15–23. <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>.

4. Heidor, A.P., & Zarembo, K.V. (2020). Biznes-protseivy subiektiv maloho biznesu: optymizatsiia ta vyznachennia efektyvnosti [Business processes of small business entities: optimization and determination of efficiency]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (8). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_27).

5. Denysenko, L.O., & Shatska S.Ie. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual principles of business process classification as a basis for the development of the organization business system]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (11). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34).
6. Dolha, H., & Khytrova, O. (2024). Rozvytok i tendentsii tsyfrovizatsii upravlinnia biznes-protsesamy [Development and trends in the digitalisation of business process management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 2(49), 141–145. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>.
7. Koval, K., & Stechenko, O. (2024). Innovatsiino oriientovanyi rozvytok biznes-protsesiv na malykh pidpriemstvakh [Innovation-oriented development of business processes at small enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2(38), 69–78. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-69-78).
8. Kolomoets, Ye. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak osnova pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 4(51), 72–80. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.
9. Kravchenko, M.O, & Salabai V.O. (2023). Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstv [The role of digital transformations in the business processes of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut – Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnical Institute”*, (26), 148–153. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
10. Popelo, O.V., Ivanova, N.V., & Dubyna, M.V. (2023). Efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia v konteksti otsinky biznes-protsesiv pidpriemstva [Efficiency of Corporate Governance in the Context of Evaluation of Business Processes of Enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 164–175. <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001438723>.
11. Prokopenko, M.O. (2021). Udoskonalennia klasyfikatsii biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv [Improving the classification of business processes of the industrial enterprises"]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (12). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.202.
12. Reshetnyak, O.I., Bielikova, N.V., Yurchenko, O.K., & Kalashnikova, K.Yu. (2024). Osoblyvosti protsesiv tsyfrovizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Features of the Processes of Digitalization of Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 79–93.
13. Chyhyr, A.M. (2024). Osoblyvosti formuvannia informatsiino-komunikatsiinoho zabezpechennia biznes-protsesiv subiektiv maloho pidpriemnytstva [The Features of Formation of Information and Communication Support for Business Processes of Small Business Entities]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 368–375. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-368-375>.
14. Chornobai, L.I., & Duma, O.I. (2015). Biznes-protsesy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model [Business processes of the enterprise: classification and structural and hierarchical model]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 2(22), 171–182. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2015\\_22%28%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22%28%29_25).
15. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi statystychnoi sluzhby Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm).
16. Parubets, O.M., Bojko, O.V., & Sugonyako, D.O. (2019). Development of small and medium business in Ukraine with funding from the European Union. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2(5), 153–157.

Отримано 11.11.2024

UDC 005.936.3

**Kristina Koval**

PhD, associate professor of the Department of Entrepreneurship and Trade  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [kristy80kv@stu.cn.ua](mailto:kristy80kv@stu.cn.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>

**ResearcherID:** [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

**Oleksandr Stechenko**

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

**E-mail:** [astechik@gmail.com](mailto:astechik@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0860-846X>

**SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACHES  
TO THE CLASSIFICATION OF BUSINESS PROCESSES  
OF SMALL ENTERPRISES OF UKRAINE IN CONDITIONS  
OF UNCERTAINTY AND RISK**

*The article is aimed at studying the existing classification features of business processes of small enterprises and, based on their analysis, substantiating the author's vision of their improvement in the context of uncertainty and risk caused by the war. By researching scientific works on the above issues, the author has identified general and author's approaches to the classification of business processes of enterprises, in particular small businesses. In the article, changes in the number of small enterprises in 2019-2023, as well as their performance are analyzed. The analysis of performance indicators of small enterprises over the past five years shows significant deterioration in their performance in 2022 due to the outbreak of war and slight improvement in 2023. Given the priority importance of small enterprises for reconstruction and innovative renewal of the Ukraine's economy, the author points out the need to improve the existing approaches to modelling business processes of small enterprises and improve their classification under the impact of all risks and threats of today. The economic and cybernetic model of business processes of small enterprises has been built, which allows modelling them, detailing the, evaluating their efficiency, effectiveness, productivity and, is necessary, optimizing them. Given all challenges and threats faced by small enterprises, scientific and practical approaches to classifying their business processes have been improved. It is noted that business processes, on the one hand, should have a typical structure, and, on the other hand, should include specific features of small enterprises in the context of martial law. The author's own approaches to the classification of business processes of small enterprises are proposed by the following features: recovery opportunities, business relocation, development level, types of risk, efficiency. To improve the efficiency of business processes of small enterprises, it is proposed in the article to use ESG principle, which is based on building business processes considering the prospects and standards of their development in the environmental, social and managerial spheres. Practical application of this principle requires development of the ESF strategy to ensure sustainable development of small enterprises, expanding boundaries of cooperation with investors, international financial organizations, and partners, which will help improving efficiency of their business processes.*

*Keywords:* small enterprises, business process, classification, efficiency, approaches, risks.

*Fig.: 2. Table: 3. References: 16.*