

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0336>

УДК 330.334

JEL Classification: M 21, M 41

Юрченко Олександр Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-8447-6510
e-mail: o.yurchenko@kubg.edu.ua

Поздєєва Катерина Вікторівна

доктор філософії з економіки
доцент кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-3011-903X
e-mail: k.pozdieieva@kubg.edu.ua

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей аналізу господарської діяльності малих і середніх підприємств в умовах сучасної економіки. Розкрито організаційні засади проведення аналізу, зокрема визначено його мету, завдання та інформаційне забезпечення. Особливу увагу приділено методам аналізу, що застосовуються під час оцінювання діяльності малих і середніх підприємств, а також окреслено можливості їх удосконалення відповідно до викликів ринкового середовища. Запропоновані аналітичні підходи сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, зменшенню ризиків, зміцненню конкурентних позицій, удосконаленню бізнес-моделей та формуванню здатності підприємств швидко реагувати на трансформаційні процеси економіки. У статті представлено етапи проведення аналізу та показники, що визначаються на кожному з них, із характеристикою їхньої ролі у формуванні комплексної оцінки господарської діяльності малих і середніх підприємств. Наголошено на значущості застосування сучасного аналітичного інструментарію задля забезпечення глибшої діагностики та стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інтегральних індикаторів, які поєднують фінансові та нефінансові параметри, що дозволить комплексно оцінювати результативність функціонування малих і середніх підприємств.

Ключові слова: аналіз бізнес-моделі; аналіз господарської діяльності; діагностичний аналіз; підприємства; малий та середній бізнес; методи економічного аналізу; стратегічний аналіз; SWOT-аналіз.

ВСТУП

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформаційної економіки малі та середні підприємства (далі — МСП) відіграють ключову роль у формуванні ринкових відносин, забезпеченні зайнятості населення та розвитку підприємницького середовища. Вони є джерелом гнучкості, інноваційності та адаптивності в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Проте нестабільна макроекономічна ситуація, воєнні дії в Україні, високий рівень конкуренції, обмеженість фінансових ресурсів, складність у доступі до кредитування та державної підтримки створюють серйозні виклики для ефективного функціонування МСП.

За результатами досліджень, проведених Центром економічного відновлення (CER) та групою Advanter у 2024 році, встановлено, що мікро-, малі та середні підприємства становлять 99,98% усіх бізнес-структур України, забезпечують 74% робочих місць та формують 64% валової доданої вартості. На початковому етапі повномасштабного вторгнення російської федерації до України близько 75% малих

підприємств тимчасово призупинили діяльність. Водночас, уже наприкінці 2023 року 91% суб'єктів господарювання відновили роботу, тоді як 9,6% залишалися у стані фактичної або тимчасової зупинки [1].

У 2022 році в секторі малого та середнього бізнесу було зайнято близько 6,1 млн осіб, що становило 82 % загальної кількості працюючих в економіці України [2].

Аналіз господарської діяльності підприємств малого та середнього бізнесу надає можливість об'єктивно оцінити їх фактичний стан, ідентифікувати причини економічних ускладнень, а також визначити наявні резерви підвищення результативності функціонування. Дослідження сучасних тенденцій розвитку МСП та обґрунтування шляхів оптимізації їх господарської діяльності має не лише теоретичне, але й важливе прикладне значення, оскільки сприяє зміцненню економічної стабільності та забезпеченню зростання національного господарства загалом. Відтак, наукове осмислення проблем, тенденцій та напрямів підвищення ефективності діяльності малих і середніх підприємств набуває особливої актуальності та потребує комплексного міждисциплінарного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці В. Гришко та М. Васильченко розглядають перспективи впровадження принципів циркулярної економіки в діяльність суб'єктів малого підприємництва. Дослідники обґрунтовують доцільність переходу на моделі замкнутого циклу виробництва, що забезпечують ефективне використання ресурсів і сприяють інтеграції в міжнародні екологічно орієнтовані бізнес-мережі [3].

Д. Михайленко досліджує сучасні тенденції функціонування малого бізнесу в умовах високої нестабільності. Автор виокремлює основні драйвери розвитку, серед яких — інновації, інформаційні технології та експортна орієнтація. Водночас серед ключових бар'єрів виокремлюються обмеженість фінансових ресурсів, ускладнений доступ до матеріальних та інформаційних ресурсів, а також наслідки воєнних дій [4].

У своїх наукових дослідженнях О. Науменко здійснює глибокий стратегічний аналіз стану малих і середніх підприємств в Україні. Автор акцентує увагу на ключових детермінантах розвитку сектору, виокремлює його сильні та слабкі сторони, а також окреслює потенційні можливості й загрози в сучасних умовах. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнними діями, МСП демонструють високу адаптивність та стійкість. Особливо актуальним є той факт, що понад 50% зайнятого населення працює саме в цьому секторі, що підкреслює його важливу соціально-економічну роль [5, с. 74].

У наукових працях професорки Парасій-Вергуненко І. М. управлінський аналіз розглядається як невід'ємна складова аналізу господарської діяльності малих і середніх підприємств. Вчена підкреслює його значення для обґрунтування управлінських рішень, виявлення резервів підвищення ефективності функціонування та забезпечення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [6, с. 12].

Я. Сало, І. Марчук та С. Орловська у своїй роботі за допомогою PEST-аналізу дослідили зовнішні чинники, які впливають на діяльність малих і середніх підприємств в Україні. Зокрема, було ідентифіковано політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток МСП. Окрему увагу автори приділяють впливу зовнішньої торгівлі, стану ринку праці, демографічним тенденціям та рівню прозорості підприємницького середовища [7].

Лойко В.В. та Александров Б.В. у своїх статтях дослідили тенденції розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні під час війни та зробили висновок, що незважаючи на скорочення кількості таких підприємств в період 2014–2022 р. на 23,19% відзначається висока стійкість та адаптивність українських МСП, які змогли релокуватися і відновити свою діяльність в інших, більш безпечних регіонах країни [8, с. 281], [9, с. 18].

Проведений огляд наукових джерел підтверджує, що тематика аналізу господарської діяльності МСП в Україні залишається надзвичайно актуальною. Вона охоплює як класичні аспекти — фінанси, організація, підтримка державою, так і нові виміри: війна, цифрова трансформація, екологічна сталість (табл. 1).

Таблиця 1

**Сучасні тренди розвитку наукової думки щодо аналізу
господарської діяльності малих та середніх підприємств**

Тематика	Напрямок і акценти
Адаптація до кризи та війни	Резильєнтність сектору, підтримка бізнесу, логістичні виклики
Системний та стратегічний аналіз	PEST, SWOT, стратегічні пріоритети розвитку
Інновації та моделі розвитку	цифровізація, циркулярна економіка, глобальні інтеграції
Ключові проблеми сектору	Фінансування, запуск бізнесу, державна політика, форс-мажори

**Джерело: сформовано авторами на основі [3] – [12]*

Враховуючи сучасні тенденції розвитку наукової думки щодо аналізу діяльності малих і середніх підприємств, перспективні напрямки дослідження можуть бути спрямовані на формування інноваційних бізнес-моделей, розроблення адаптаційних стратегій та оцінювання ефективності державних програм підтримки в різних часових і регіональних контекстах.

Мета статті. Комплексне дослідження організаційних засад аналізу господарської діяльності малих і середніх підприємств, ідентифікація ключових тенденцій та проблем їх розвитку, а також розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування в умовах трансформацій сучасної економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз господарської діяльності МСП спрямований на отримання об'єктивної, достовірної та своєчасної інформації щодо результатів функціонування суб'єктів господарювання, виявлення чинників, що визначають ефективність їх діяльності, а також на обґрунтування управлінських рішень. Його основним завданням є забезпечення власників, керівників, інвесторів і державних органів релевантними даними задля оцінки фінансового стану, рівня конкурентоспроможності та перспектив розвитку компанії.

Метою аналізу є визначення фактичних результатів діяльності МСП та встановлення відповідності реальних показників запланованим орієнтирам.

Завдання аналізу можна розподілити на стратегічні та тактичні. До стратегічних належать оцінка ринкових позицій підприємства, визначення перспектив зростання та формування довгострокових цілей інвестиційної політики. Тактичні завдання зосереджуються на аналізі доходів і витрат, оборотності активів, ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів, а також на оцінюванні показників платоспроможності та ліквідності.

Серед конкретних завдань аналізу господарської діяльності МСП варто виокремити:

- оцінку обсягів виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг);
- аналіз собівартості, прибутковості та рентабельності;
- визначення рівня фінансової стійкості та ризиків;
- дослідження впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних) на господарську діяльність МСП.

Об'єктом аналізу є господарська діяльність малих і середніх підприємств у цілому, що охоплює операційну, фінансову та інвестиційну діяльність.

Предметом аналізу є економічні явища та процеси, які відображають результати функціонування МСП, зокрема: обсяги виробництва, структура витрат і доходів, фінансові результати, склад і використання ресурсів та ефективність їх застосування.

Інформаційне забезпечення аналізу господарської діяльності слід розглядати як цілісну систему збору, обробки, зберігання та представлення даних, необхідних для оцінювання результатів функціонування підприємства та формування обґрунтованих управлінських рішень. Для малих і середніх підприємств воно має особливе значення, оскільки забезпечує можливість оперативного відстеження фінансових і виробничих показників, виявлення проблемних аспектів діяльності та раціонального використання наявних ресурсів.

Джерелами для аналізу господарської діяльності МСП є фінансова, податкова та статистична звітності, бізнес-плани, бюджети, калькуляції собівартості, первинні бухгалтерські документи та інші внутрішні й зовнішні інформаційні ресурси.

У процесі аналізу господарської діяльності МСП застосовуються сучасні інструменти інформаційного забезпечення, серед яких:

- інтегровані облікові системи (зокрема BAS, SAP Business One, адаптовані до потреб МСП);
- системи бізнес-аналітики (Power BI, Tableau), що забезпечують багатовимірну обробку та візуалізацію даних;
- технології Big Data та CRM-платформи, призначені для опрацювання великих масивів клієнтської й ринкової інформації;
- електронна звітність та офіційні державні інформаційні ресурси (податкові сервіси, статистичні бази даних тощо).

Функціонування системи інформаційного забезпечення аналізу дозволяє аналітику отримати систематизований масив даних, що відображає реальний фінансово-економічний стан підприємства, оцінювати динаміку його показників у часовому вимірі та формувати об'єктивні висновки й рекомендації для підвищення ефективності управлінських рішень.

Аналіз господарської діяльності МСП здійснюється із використанням комплексу методів, характеристика яких представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Методи аналізу господарської діяльності малих і середніх підприємств

Методи	Характеристика методу
Порівняльний метод	співставлення фактичних показників із плановими, минулими періодами чи середньогалузевими значеннями. Дозволяє виявити відхилення та тенденції.
Індексний метод	використовується для визначення впливу окремих факторів на зміну результативних показників
Метод ланцюгових підстановок	застосовується для розкладання загальної зміни показника на складові фактори
Балансовий метод	дозволяє визначати взаємозв'язки між окремими показниками, виявляти відповідність ресурсів та результатів.
Факторний аналіз	досліджує вплив сукупності факторів на результативний показник, може бути детермінованим або стохастичним.
Графічний метод	забезпечує наочність результатів аналізу, використовується для виявлення трендів і закономірностей.
Економіко-математичні методи	включають кореляційний, регресійний аналіз, оптимізаційні моделі, що дозволяють кількісно оцінити взаємозв'язки та прогнозувати результати діяльності.

**Джерело: сформовано авторами на основі [6, с. 121]*

Аналіз господарської діяльності малих і середніх підприємств розглядається як ключовий інструмент управління, що надає змогу об'єктивно оцінити ефективність використання

ресурсів, ідентифікувати проблемні зони та визначити напрями зростання, а також сформулювати стратегічні орієнтири розвитку. В умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності його роль посилюється, оскільки результати аналізу слугують підґрунтям для прийняття обґрунтованих рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Поряд із класичними методами доцільним є впровадження сучасних та авторських підходів, адаптованих до специфіки функціонування МСП (табл. 3). Їхнє використання розширює аналітичний інструментарій, сприяє підвищенню результативності управлінських рішень.

Таблиця 3

Запропоновані методи аналізу господарської діяльності для МСП

Метод	Значення	Ефект
SWOT-аналіз	системно виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози з урахуванням специфіки МСП.	забезпечує формування реалістичної стратегії розвитку, сприяє кращій конкурентоспроможності та ефективному розподілу ресурсів.
Аналіз бізнес-моделі	комплексно оцінити структуру бізнес-моделі підприємства: клієнти, цінність продукту, канали збуту, витрати й доходи.	виявлення слабких місць у бізнес-процесах, оптимізація витрат і пошук нових джерел доходів.
Сценарний метод	розробити кілька варіантів розвитку подій (базовий, песимістичний, оптимістичний) з урахуванням ризиків.	підвищення стійкості підприємства, готовність до непередбачуваних змін ринку та зниження втрат у кризових ситуаціях
Бенчмаркінг	порівняти діяльність МСП з найкращими практиками конкурентів та ринковими лідерами.	сприяє впровадженню інновацій, підвищенню продуктивності та орієнтації на сучасні стандарти бізнесу.
Аналіз стейкхолдерів	дослідити інтереси ключових учасників бізнес-середовища (клієнти, постачальники, інвестори).	формування стабільних відносин із партнерами, зростання лояльності клієнтів та зменшення конфліктних ситуацій.
Діджитал-аналітика	оцінювати ефективність цифрових каналів збуту та маркетингу, відслідковувати поведінку клієнтів.	зростання продажів, оптимізація маркетингових витрат, підвищення результативності онлайн-присутності.
Аналіз гнучкості та стійкості	визначити здатність підприємства адаптуватися до змін і кризових явищ	зміцнення стабільності бізнесу, здатність швидко відновлюватися після потрясінь, довгострокове збереження конкурентних позицій.
Кластерний аналіз	групувати клієнтів, продукцію чи ринки за спільними характеристиками для пошуку найперспективніших сегментів.	підвищення прибутковості за рахунок зосередження ресурсів на ключових сегментах, краща таргетованість маркетингових стратегій.

**Джерело: розроблено авторами*

На основі систематизації класичних і сучасних методів аналізу господарської діяльності МСП доцільним є виокремлення ключових шести етапів проведення аналітичних процедур.

Підготовчий етап передбачає формування цілей та завдань аналітичного дослідження, визначення об'єкта й предмета аналізу, а також добір відповідних методів і інструментарію з урахуванням специфіки функціонування МСП.

Етап збору та обробки інформації охоплює накопичення даних бухгалтерського обліку, фінансової та управлінської звітності, використання зовнішніх джерел (ринкової, галузевої, макроекономічної інформації), а також перевірку достовірності й повноти отриманих даних.

Діагностичний етап характеризується застосуванням комплексу методів — порівняльного, індексного, факторного, балансового та інших — з метою оцінки виробничих, фінансових і маркетингових результатів діяльності. На цьому етапі здійснюється виявлення відхилень від планових показників, визначення тенденцій розвитку, а також ідентифікація внутрішніх резервів та проблемних аспектів функціонування підприємства.

Етап стратегічного аналізу передбачає використання сучасних інструментів, зокрема SWOT-аналізу, Business Model Canvas, бенчмаркінгу та сценарного аналізу. Особливе значення має оцінка конкурентних переваг, бізнес-моделі, стійкості та гнучкості підприємства, а також прогнозування можливих сценаріїв його розвитку в умовах невизначеності.

Етап інтерпретації результатів та формування висновків полягає у систематизації та узагальненні отриманих даних, що здійснюється шляхом їх представлення у вигляді таблиць, графіків і діаграм, а також у формуванні аналітичних висновків та рекомендацій.

Заключний етап — розробка та впровадження управлінських рішень — охоплює визначення комплексу практичних заходів щодо оптимізації витрат, підвищення доходів, зниження ризиків, а також розробку стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства. Важливою складовою є контроль за реалізацією цих заходів та оцінка їх результативності.

Розкриття етапів аналізу господарської діяльності МСП передбачає необхідність ґрунтовного розкриття системи показників, що розраховуються аналітиками, та визначення їхньої ролі у вимірюванні результативності функціонування підприємства.

Зазначені показники в табл. 4 слугують інструментом кількісної й якісної оцінки стану суб'єкта господарювання, дозволяють ідентифікувати сильні й слабкі сторони, визначити рівень ефективності використання ресурсного потенціалу, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Застосування комплексної системи аналітичних індикаторів забезпечує цілісне уявлення про результати діяльності підприємства, формує інформаційне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, визначення стратегічних цілей та своєчасного реагування на трансформації зовнішнього середовища.

Таблиця 4

Показники для аналізу господарської діяльності МСП

Етап	Показник	Призначення	Роль в аналізі господарської діяльності МСП
1. Підготовчий етап	Загальна чисельність працівників	Кількість персоналу підприємства	Визначає кадровий потенціал та масштаби діяльності
	Виробничі потужності	Максимально можливий обсяг виробництва за певний період	Дає змогу оцінити ресурсний потенціал
	Асортимент продукції / послуг	Кількість та різноманітність товарів і послуг	Характеризує ринкову орієнтацію підприємства
	Первинні фінансові дані (дохід, витрати, активи, зобов'язання, власний капітал, прибуток, збиток)	Базові економічні показники	Формують основу для подальшого аналізу
2. Збір та обробка інформації	Частка перевірених документів (%)	Відсоток даних, що підтверджені та перевірені	Оцінка достовірності та якості інформації
	Рівень доступності зовнішньої інформації	Наявність даних про ринок, галузь, конкурентів	Відображає інформаційні можливості для аналізу
	Коефіцієнт відповідності даних	Порівняння внутрішніх і зовнішніх показників	Виявляє можливі помилки або викривлення
3. Діагностика	Коефіцієнт ліквідності	Співвідношення оборотних активів і зобов'язань	Визначає здатність підприємства погашати борги

Етап	Показник	Призначення	Роль в аналізі господарської діяльності МСП
	Коефіцієнт фінансової стійкості	Частка власних і позикових коштів	Оцінює стабільність фінансування
	Коефіцієнт автономії	Частка власного капіталу у фінансуванні	Відображає незалежність підприємства від кредиторів
	Рентабельність продажів	Прибуток від реалізації / виручка	Показує ефективність ціноутворення та контролю витрат
	Рентабельність активів (ROA)	Прибуток / середні активи	Характеризує ефективність використання активів
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Прибуток / власний капітал	Відображає прибутковість для власників
	Продуктивність праці	Обсяг виробництва на одного працівника	Вимірює ефективність використання трудових ресурсів
	Собівартість одиниці продукції	Витрати на виробництво одного виробу	Дозволяє визначити ефективність витрат
	Фондовіддача	Обсяг виробництва / вартість основних засобів	Характеризує ефективність використання основних засобів
	Обсяг реалізації	Кількість або вартість проданих товарів, послуг	Показує ринкову активність підприємства
	Частка ринку	Частка продукції МСП у загальному обсязі продажів галузі	Визначає конкурентну позицію
4. Стратегічний аналіз	Індекс конкурентоспроможності	Інтегральний показник SWOT-аналізу	Визначає сильні та слабкі сторони бізнесу
	Індекс інноваційності	Частка нових продуктів у загальному обсязі	Відображає здатність підприємства до оновлення
	Рівень залежності від ключових клієнтів	Частка продажів трьом найбільшим клієнтам	Показує ризик залежності від обмеженого ринку
	Індекс стійкості бізнес-моделі	Співвідношення доходів і витрат	Оцінює балансування фінансових потоків
	Частка довгострокових контрактів	Відсоток постійних угод у портфелі	Визначає стабільність доходів
5. Інтерпретація результатів	Темпи зростання доходів і прибутку	Відсоткова зміна за період	Дає змогу оцінити динаміку розвитку
	Індекс зміни витрат	Темпи приросту витрат	Дозволяє виявити тенденції у витратах
	Темпи зростання продуктивності праці	Відсоткова зміна продуктивності	Показує ефективність використання робочої сили
	Візуалізовані тренди	Графіки, діаграми ключових показників	Забезпечують наочність аналізу
6. Управлінські рішення	Зміна рівня витрат	Відсоткова різниця після заходів	Відображає результативність оптимізації
	Зростання доходів і прибутку	Відсоткова динаміка після стратегій	Визначає економічний ефект управлінських дій
	Коефіцієнт виконання планових завдань	Частка виконаних планових показників	Вимірює дисципліну та ефективність менеджменту
	Показник адаптивності	Швидкість реагування на зміни ринку	Відображає гнучкість підприємства
	Індекс ризиковості	Кількість непокритих ризиків	Показує рівень загроз для діяльності

**Джерело: розроблено авторами*

Показники аналізу виконують не лише діагностичну функцію, а й мають прогностичний характер, оскільки сприяють завчасному виявленню тенденцій розвитку та адаптації підприємств до ринкових викликів.

Розглянемо призначення показників на різних етапах аналізу господарської діяльності МСП.

Так, зокрема, на підготовчому етапі показники забезпечують формування цілісного уявлення про масштаби діяльності, ресурсний потенціал та вихідний фінансовий стан підприємства. Їх функціональна роль полягає у створенні інформаційної бази для подальших досліджень, оскільки вони виступають первинними даними для діагностики. Такі індикатори використовуються під час планування виробничих потужностей, визначення кадрових потреб та розробки бізнес-планів.

На етапі збору та обробки інформації показники характеризують якість, достовірність і повноту даних, що стають основою для проведення аналітичних процедур. Вони застосовуються у внутрішньому аудиті, перевірці фінансової звітності, а також при підготовці підприємства до взаємодії з інвесторами та кредитними установами.

На діагностичному етапі показники відображають фінансову стійкість, ліквідність, прибутковість, ефективність використання ресурсів і ринкову позицію підприємства. Їх інтерпретація дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, визначити проблемні зони й внутрішні резерви. Практичне застосування таких показників охоплює оцінку операційної ефективності, формування цінової політики та оптимізацію збутових процесів.

У рамках стратегічного аналізу показники виступають інструментом оцінки перспектив розвитку, інноваційності, стабільності бізнес-моделі, конкурентоспроможності та залежності підприємства від зовнішнього середовища. Вони використовуються для формування стратегії розвитку, визначення пріоритетних напрямів інвестування, мінімізації ризиків та диверсифікації ринків збуту. На практиці ці індикатори застосовуються у стратегічному плануванні, залученні інвестицій та розробці програм інноваційного розвитку.

На етапі інтерпретації результатів показники забезпечують систематизацію й узагальнення інформації з метою наочного представлення отриманих результатів. Вони відображають динаміку ключових фінансово-економічних параметрів, тенденції зміни витрат, доходів і продуктивності праці. Результати цього етапу подаються у вигляді таблиць, графіків і діаграм, що підвищує доступність даних для керівництва та зацікавлених сторін. Практично ці показники використовуються у внутрішній звітності, презентаціях для власників і потенційних інвесторів, а також у процесі підготовки управлінських рішень.

На заключному етапі — розробки та реалізації управлінських рішень — застосовуються показники, що відображають ефективність впроваджених заходів та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Серед них: індикатори зміни витрат, зростання доходів і прибутку, рівня виконання планових завдань, а також показники ризиковості й адаптивності. Їхнє призначення полягає у наданні об'єктивної оцінки результативності реалізованих стратегічних і тактичних заходів та забезпеченні механізму зворотного зв'язку в системі управління. Практичне використання таких показників охоплює контроль виконання управлінських рішень, оцінювання досягнутих результатів і коригування стратегії розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, аналіз господарської діяльності малих і середніх підприємств є комплексним інструментом оцінювання їхнього фінансового стану, ресурсного потенціалу, конкурентоспроможності та перспектив розвитку. Використання системи показників на різних етапах — від підготовки й збору інформації до стратегічного аналізу, інтерпретації

результатів та прийняття управлінських рішень — забезпечує формування обґрунтованих висновків щодо ефективності функціонування підприємства. Запропоновані показники виконують не лише діагностичну, але й прогностичну функцію, дозволяючи виявляти внутрішні резерви, оцінювати ризики та формувати адаптивні стратегії в умовах невизначеного зовнішнього середовища. Їх практичне застосування сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, зниженню рівня ризиковості бізнесу та забезпеченню стійкого розвитку МСП.

Перспективи подальших досліджень у сфері аналізу господарської діяльності малих і середніх підприємств доцільно спрямувати на такі напрями: створення інтегральних індикаторів, що поєднують фінансові та нефінансові параметри з метою комплексної оцінки результативності функціонування підприємств; впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема Big Data, Business Intelligence та штучного інтелекту, для підвищення точності прогнозування та оперативності управлінських рішень; розроблення методичних підходів, адаптованих до галузевої специфіки МСП, з урахуванням особливостей їх виробничої, фінансової та інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024, 85 pages. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.08.2025).
2. Федорчук В. Terra incognita української економіки. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень. *Forbes*. URL: https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzhen-31012024-18884?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.08.2025).
3. Гришко В.В., Васильченко М.І. Управління розвитком підприємств малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки: проблеми та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5000/4947> (дата звернення: 21.08.2025).
4. Михайленко Д.Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3694/3624> (дата звернення: 21.08.2025).
5. Науменко О.О. Стратегічний аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Випуск 12. том 2 (282/2). С. 74-82 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.2.24._topic_Oleksandr-Naumenko-74-82.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
6. Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О., Гордополов В.Ю., Безверхий К.В., Гоцуляк В.Д., Нежива М.О., Негоденко В.С. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 586 с.
7. Сало Я.В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-АНАЛІЗ малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/801/768> (дата звернення: 21.08.2025).
8. Лойко В.В., Александров Б.В. Розвиток мікро-, малих та середніх підприємств України в період війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1 (13). С. 273-284.
9. Лойко В.В., Александров Б.В. Регіональні особливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 21. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/572> (дата звернення: 21.08.2025).
10. Деренська Я., Соколова Л., Гладкова О. Концептуальні аспекти аналізу господарської діяльності. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Випуск (8), С. 32-38. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/203?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.08.2025).
11. Зайцев О.В. Аналіз та напрями поліпшення фінансового стану підприємств України. Інфраструктура ринку. 2019. № 28. С. 255–262. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/40.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
12. Назарова К., Безверхий К., Гордополов В., Мельник Т., Поддубна Н. Аналіз ризиків діяльності компаній на основі нефінансових і фінансових звітів. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Вип. 7. № 4. С. 180-199.

Oleksandr Yurchenko

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor at the Department of International Economics
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-8447-6510
e-mail: o.yurchenko@kubg.edu.ua

Kateryna Pozdieieva

Doctor of Philosophy in Economics
Associate Professor at the Department of International Economics
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-3011-903X
e-mail: k.pozdieieva@kubg.edu.ua

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF THE ANALYSIS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES' BUSINESS ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF THE MODERN ECONOMY

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the peculiarities of analyzing the economic activity of small and medium-sized enterprises (SMEs) under the conditions of the contemporary economy. The relevance of this research stems from the fact that SMEs constitute the backbone of national economies, ensuring employment, innovation, and regional development, while simultaneously facing multiple external and internal challenges that necessitate the improvement of analytical approaches to managing their activities. The organizational foundations of economic analysis are disclosed, with a particular focus on clarifying its objectives, tasks, and information support. The study emphasizes the role of reliable and timely information resources, which form the basis for making effective managerial decisions and for ensuring transparency in business processes. A special emphasis is placed on analytical methods employed in evaluating the performance of SMEs, including traditional financial and non-financial indicators, as well as diagnostic and strategic approaches that allow for the identification of hidden risks, growth reserves, and sustainability factors. The article outlines the possibilities for refining these methods to better meet the challenges of a dynamic market environment. The proposed analytical approaches are shown to enhance the effectiveness of managerial decision-making, mitigate risks, strengthen competitive advantages, improve business models, and foster the adaptive capacity of enterprises to respond swiftly to transformational processes in the economy. The study presents the stages of economic activity analysis and the specific indicators determined at each stage, highlighting their contribution to developing an integrated and comprehensive evaluation of enterprise performance. Particular attention is drawn to the application of modern analytical instruments and digital technologies, which ensure deeper diagnostics, facilitate scenario forecasting, and support strategic planning. In this context, the use of advanced tools such as SWOT analysis, business model analysis, and diagnostic methods becomes a prerequisite for aligning SME activities with long-term sustainable development goals. The prospects for further research are associated with the development of integrated indicators that combine financial and non-financial parameters, thus enabling a holistic assessment of the effectiveness and resilience of SMEs. Such indicators may incorporate environmental, social, and governance (ESG) criteria, innovation capacity, and digitalization level, which would significantly expand the methodological toolkit of economic analysis and increase its practical relevance for both managers and policymakers.

Keywords: business model analysis; business activity analysis; diagnostic analysis; enterprises; small and medium-sized businesses; economic analysis methods; strategic analysis; SWOT analysis.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. United Nations Development Programme in Ukraine. (2024). *Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine* (85 p.). Kyiv. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises%20ukraine.pdf> (accessed: 21.08.2025)
2. Fedorchuk, V. (2024). Terra incognita of the Ukrainian economy. Four conclusions from the study of medium-sized business by the Institute for Economic Research. *Forbes*. <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzen-31012024-18884> (accessed: 21.08.2025) [in Ukrainian]

3. Hryshko, V. V., & Vasylenko, M. I. (2024). Management of the development of small and medium-sized enterprises in the conditions of a circular economy: Problems and opportunities. *Economy and Society*, 68. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5000/4947> (accessed: 21.08.2025) [in Ukrainian]
4. Mykhailenko, D. H. (2024). Modern trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine. *Economy and Society*, 60. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3694/3624> (accessed: 21.08.2025) [in Ukrainian]
5. Naumenko, O. O. (2024). Strategic analysis of small and medium-sized enterprises in Ukraine. *Actual Problems of Economics*, 12(2(282/2)), 74–82. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.2.24._topic_Oleksandr-Naumenko-74-82.pdf (accessed: 21.08.2025) [in Ukrainian]
6. Parasii-Vergunenko, I. M., Nazarova, K. O., Hordopolov, V. Yu., Bezverkhyi, K. V., Hotsuliak, V. D., Nezhyva, M. O., & Nehodenko, V. S. (2024). *Business management analysis (by types of economic activity): Textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian]
7. Salo, Ya. V., Marchuk, I. S., & Orlovska, S. S. (2021). PEST-analysis of small and medium-sized enterprises in Ukraine. *Economy and Society*, 32. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/801/768> (accessed: 21.08.2025) [in Ukrainian]
8. Loiko, V. V., & Aleksandrov, B. V. (2024). Development of micro, small and medium-sized enterprises of Ukraine during the war. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 273–284. [in Ukrainian]
9. Loiko, V. V., & Aleksandrov, B. V. (2025). Regional features of the development of small and medium-sized business in Ukraine during the war. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, 21. <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/572> (accessed: 21.08.2025) [in Ukrainian]
10. Derenska, Ya., Sokolova, L., & Hladkova, O. (2025). Conceptual aspects of business activity analysis. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 8, 32–38. <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/203> (accessed: 21.08.2025) [in Ukrainian]
11. Zaitsev, O. V. (2019). Analysis and directions for improving the financial condition of enterprises in Ukraine. *Market Infrastructure*, 28, 255–262. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/40.pdf (accessed: 21.08.2025) [in Ukrainian]
12. Nazarova, K., Bezverkhyi, K., Hordopolov, V., Melnyk, T., & Poddubna, N. (2021). Risk analysis of companies based on non-financial and financial reports. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(4), 180–199. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 08.08.25

Рецензовано 22.08.25

Опубліковано 05.09.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.