

DOI 10.32782/2786-8559/2024-5-6  
УДК 330.3

**Заваденко Олексій Миколайович**

магістр економічних наук,  
Фізична особа-підприємець  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5544-6495>

**Колоша Василина Василівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії,  
макро- та мікроекономіки,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-8416>

**ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ,  
ХАРАКТЕРНИХ ДЛЯ ВЕЛИКИХ КОМПАНІЙ З МЕТОЮ  
ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ  
В МАЛОМУ БІЗНЕСІ**

*У цій статті наведені та узагальнені основні принципи управління, які характерні для великого бізнесу та можуть бути використані для впровадження у малому бізнесі. Основною метою дослідження є визначення основних принципів управління, які можуть бути імплементовані малим бізнесом з мінімальними витратами та враховуючи найбільші ризики, з якими стикаються суб'єкти підприємницької діяльності, що, насамперед, пов'язані з військовою агресією. Аналіз джерельної бази показує, що існує дефіцит досліджень з цієї тематики для українського ринку. Актуальність дослідження полягає в тому, щоб показати шляхи та методи впровадження управлінських принципів у сфері фінансів, маркетингу та менеджменту, запозичених у великого бізнесу для підприємців малого та мікробізнесу. Дослідження доводить, що застосовуючи принципи управління та інструменти, що традиційно вважаються характерними для великого бізнесу, малий бізнес здатен поліпшити ефективність своєї роботи, покращити фінансові показники своєї діяльності та підняти свій рівень впізнаваності на ринку серед конкурентів. Основними принципами, які можуть використовувати підприємці малого бізнесу, що розглядаються в даному дослідженні, є фокусування на потребах клієнта, гнучкість та адаптивність, автоматизація бізнес процесів, делегування повноважень, побудова бренду та захист інтелектуальної власності. Окрім основних принципів, дослідження надає інструментарій для їх впровадження. Серед основних інструментів у дослідженні розглядаються впровадження CRM системи, реєстрація ТМ, патентів та винаходів, використання ШІ та Chat GTP як одного з його головних інструментів, ERP системи, та прогнозування сценаріїв для оптимізації керування ризиками. Крім того, дослідження демонструє різноманітні способи залучення фінансових ресурсів для впровадження вищезазначених принципів та інструментів. Результати дослідження можуть мати практичну користь для керівників підприємств малого та мікробізнесу, а також фізичних осіб – підприємців, які шукають шляхи покращення фінансових результатів своєї діяльності та ефективного управління ризиками. Вищезазначені принципи та інструменти будуть корисними як для підприємців, які займаються продуктивним бізнесом, так і для тих, хто працює в сфері послуг.*

**Ключові слова:** принципи управління, управлінський облік, ФОП, CRM система, ERP система, фінансовий менеджмент, малий бізнес, штучний інтелект.

**Oleksii Zavadenko**

Master of Economic Science,  
Private entrepreneur

**Vasylyna Kolosha**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## **IMPLEMENTATION PROSPECTS OF MANAGEMENT PRINCIPLES CHARACTERISTIC FOR LARGE COMPANIES WITH THE PURPOSE OF IMPROVING THE FINANCIAL PERFORMANCE INDICATORS OF SMALL BUSINESSES**

*This article presents and summarizes the main principles of management that are characteristic for large businesses and can be used for implementation in small businesses. The main purpose of the research is to determine the main principles of management that can be implemented by small businesses with minimal costs and taking into account some risks faced by business entities, which are primarily related to military aggression. The analysis of the source base shows that there is a lack of research on this topic for the Ukrainian market. The relevance of the research is to show some ways and methods of implementing management principles in the field of finance, marketing and controlling borrowed from large companies for small and micro business entrepreneurs. The study proves that by applying management principles and tools traditionally considered characteristic for large companies, a small business is able to improve the efficiency of its work, improve its financial indicators and raise its level of recognition on the market among competitors. The main principles that can be used by small business entrepreneurs considered in this study are focusing on the needs of the client, flexibility and adaptability, automation of business processes, delegation of authority, brand building and protection of intellectual property. In addition to the basic principles, the study provides a toolkit for their implementation. Among the main tools in the study, the implementation of CRM system, registration of TM, patents and inventions, use of AI and Chat GTP as one of its main tools, ERP system, and scenario forecasting to optimize risk management are considered. In addition, the study demonstrates various ways of acquiring financial resources for the implementation of the above principles and tools. The results of the research can be of practical use for managers of small and micro-businesses, as well as individual entrepreneurs who are looking for ways to improve the financial results of their activities and effective risk management. The above-mentioned principles and tools will be useful both for entrepreneurs engaged in product businesses and for those who work in the service industries as well.*

**Keywords:** management principles, managerial accounting, CRM system, financial management, small business, artificial intelligence (AI).

**Вступ.** Малий та середній бізнес є основою економіки розвинених країн. Попри повномасштабну війну, малий бізнес в Україні продовжує функціонувати. За даними Міністерства статистики України кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП) протягом останніх п'яти років коливається в межах 2 млн осіб. Станом на початок осені 2023 року, в Україні офіційно відкривалось більше нових ФОПів, аніж закривалось [6]. Як показано на рисунку нижче, динаміка закриття та відкриття ФОПів в Україні від початку повномасштабного вторгнення безпосередньо пов'язана з географією бойових дій.

Фізичні особи – підприємці, з одного боку – є найбільш вразливою групою бізнесу, діяльність яких пов'язана з великими ризиками: економічними, валютними, логістичними, а тепер ще й військовими. З іншого боку, ФОПи, як представники малого бізнесу, мають більшу гнучкість, ніж великий бізнес. Малий бізнес може бути легше релокований, йому легше адаптуватися до нестабільних умов введення підприємницької діяльності за рахунок простої структури бізнесу та легкості прийняття рішень, які зазвичай приймає лише одна людина.

Як би парадоксально це не звучало, та задля забезпечення більшої стійкості до ризиків та зростання перспектив розвитку суб'єктам підприємницької діяльності варто використовувати певні принципи управління, які характерні для великого бізнесу.

**Матеріали та методи.** Дослідження джерельної бази яскраво демонструє, що існує суттєвий брак наукових досліджень стосовно застосування принципів та методів ведення великого бізнесу для підприємницької діяльності малого бізнесу.

Як зазначають у своїй статті Олександренко І. та Чиж Н. «Управління фінансами підприємств малого бізнесу», стратегічне управління фінансовою діяльністю суб'єктів малого бізнесу базується на основі формування системи управлінських рішень, які визначатимуть довгострокову фінансову ефективність цих суб'єктів підприємницької діяльності [4, с. 198]. В нашому дослідженні детально описані принципи та наведені інструменти, які забезпечать прийняття правильних стратегічних рішень для досягнення довгострокової фінансової ефективності, навіть в складних економічних умовах з підвищеним рівнем ризиків.

## Як змінилась кількість фопів в регіонах квітень 2022 - серпень 2023

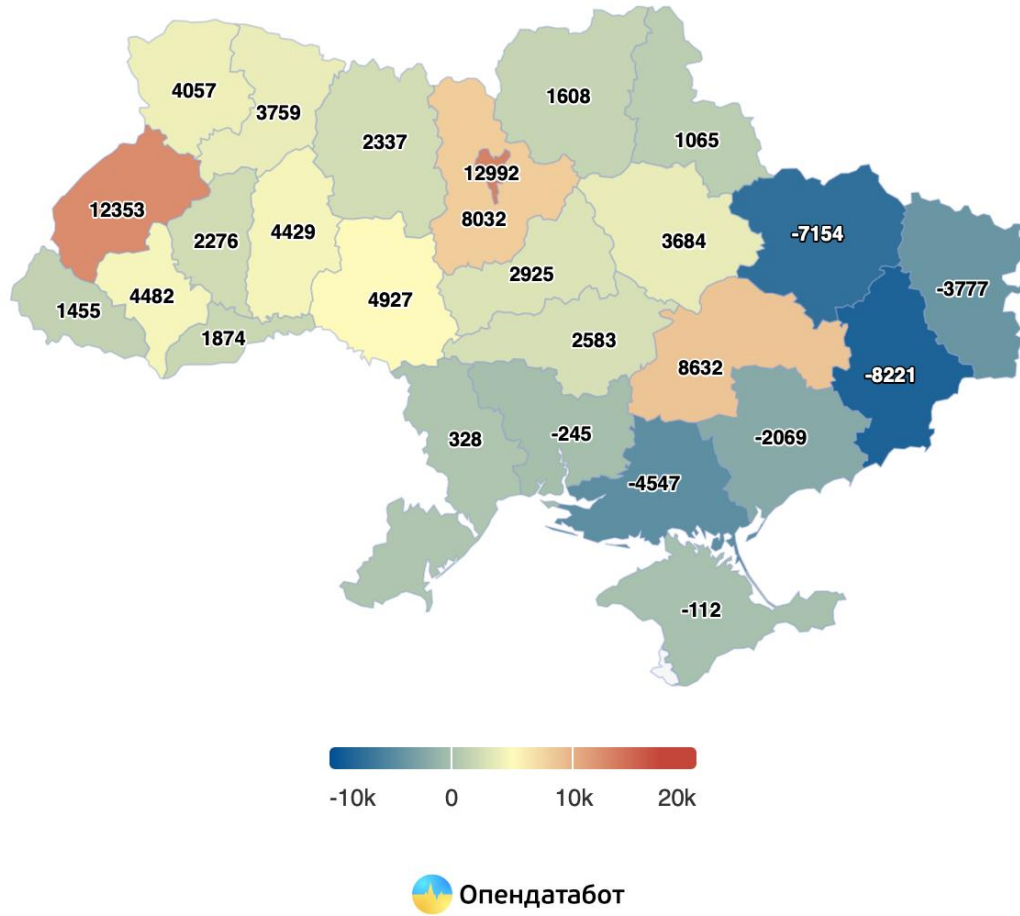


Рисунок 1 – Динаміка кількості фізичних осіб-підприємців

Джерело: [6]

Петрикова О.С. в статті «Особливості фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу» також відзначає проблему недостатнього висвітлення питання фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу [5, с. 131]. У даній статті піднімається питання, яке висвітлюється і в нашому дослідженні, а саме, не виправдана відмова від делегування менеджерських та інших функцій керівником (часто власником) малого бізнесу [5, с. 132]. Наше дослідження також доводить, що підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу призводить до покращення фінансових показників.

Грищенко І., Ковтун Т. у своєму дослідженні «Державна підтримка бізнесу у воєнний час» зазначають на важливості державної підтримки суб'єктів підприємницької діяльності під час повномасштабної війни [1, с. 29-36]. Так, зокрема, зазначимо, що ФОПи мали право не сплачувати до бюджету єдиний податок на певний час, а також здійснювалася активна

підтримка в допомозі релокації бізнесу у більш безпечні регіони.

Остання частина нашого дослідження розглядає способи інвестування в розвиток малого бізнесу. В цій частині варто відзначити дослідження Лобунець Т.В. та Гончар Г.П. «Особливості інвестування бізнесу в умовах війни» [2], де розглядаються різноманітні інструменти додаткового фінансування суб'єктів малого підприємництва включно з підтримкою від держави навіть за умов падіння рівня ВВП.

**Результати.** Розглянемо основні принципи управління, які допоможуть збільшити ефективність та покращити фінансові показники діяльності суб'єктами малого підприємництва:

Фокусування на потребах клієнтів – це ключовий принцип маркетингу, який варто застосовувати безвідносно до розміру бізнесу. Адже, роблячи акцент на потреби клієнтів, аналізуючи цільову аудиторію та постійно поліпшуючи сервіс, можна збільшити дохід, робити повторні

продажі та розширювати клієнтську базу за рахунок органічної генерації позитивних відгуків.

Гнучкість і адаптивність бізнес процесів значно легше забезпечити в умовах малого бізнесу. Адже, чим менше осіб, які залученні до прийняття рішень, чим меншими є виробничі потужності, тим простішим стає процес адаптації до нових умов ведення підприємницької діяльності.

Автоматизація процесів за допомогою комп'ютерних технологій є ключовим принципом та має бути основною статтею інвестиційних витрат. Безперечно, для малого бізнесу створення свого сайту або купівля і персоналізація CRM системи можуть, на перший погляд, вважатися великою статтею видатків. Однак, саме створення якісного сайту і виведення його в ТОП органічного пошуку платформи Google може забезпечити підприємству конкурентну перевагу та в майбутньому суттєво зменшити витрати на рекламу. Персоналізація CRM системи та врахування потреб конкретного малого бізнесу (навіть якщо це ФОП) дозволить автоматизувати систему сповіщення клієнтів (про запис на послугу, про відправку товару і таке інше), а також створить можливості для аналізу цільової аудиторії в майбутньому і дозволить збільшувати продажі товарів або послуг за рахунок крос-продаж, повторних угод та постійного розширення клієнтської бази.

Делегування повноважень (юридичні, бухгалтерські, маркетингові послуги, IT) може бути впроваджена за рахунок залучення профільних спеціалістів, що працюють на аутсорсингу. Таке делегування повноважень дозволить керівнику малого бізнесу більше часу приділяти не лише операційній діяльності малого підприємства, а й аналітичній роботі та побудові стратегії розвитку бізнесу. Крім того, робота з фахівцями в різних галузях дозволяє знизити ризики через можливі помилки, які легко допустити, якщо багато різноспрямованих видів діяльності здійснювати самостійно. Крім того, робота з фахівцями на аутсорсингу буде суттєво дешевшою, ніж створення посади в штаті малого підприємства.

Побудова бренду і захист інтелектуальної власності можуть, на перший погляд, видатись не важливими для малого бізнесу. Однак, інвестиція у створення своєї торгівельної марки (ТМ) дозволить у майбутньому продати бізнес, якщо виникне така потреба. Але, навіть не дивлячись в такі далекі перспективи, створення власної ТМ робить товар або послугу більш впізнаваною порівняно з тим, якби вона продавалась без ТМ. Наявність ТМ формує довіру у споживачів та збільшує впізнаваність бренду.

Інструменти управління малого бізнесу, які можуть бути запозиченими з управління великих компаній:



**Рисунок 2 – Інструменти управління малого бізнесу**

*Джерело: сформовано авторами*

1. Використання платіжних систем, таких як Wayforpay або LiqPay, для спрощення процесу оплати товарів або послуг для клієнтів.

2. Використання IT технологій, починаючи від створення сайту власної компанії до застосування інструментів штучного інтелекту (в подальшому ШІ). IT технології дозволяють масштабувати бізнес, зробити його впізнаваним на більшій території, продавати товари і послуги онлайн. Для реалізації вищезазначених завдань потрібен сайт, соціальні мережі, CRM (про яку детальніше буде в наступному пункті), мобільний додаток.

3. CRM (Customer Relationship Management) як інструмент в роботі малого бізнесу зустрічається вкрай рідко. Ще рідше зустрічаються CRM, які персоналізовані для малого бізнесу і виглядають не просто як таблиця Excel. Однак, CRM система для малого бізнесу – це важливий інструмент формування клієнтської бази, аналізу продажів, спрощення інформування клієнтів та ведення системи розрахунків.

4. Ведення управлінського обліку не вимагається від ФОПів на законодавчому рівні. Проте наявність такої облікової системи для внутрішнього користування дозволяє проаналізувати свої продажі, динаміку цін, структуру фінансових надходжень та приймати в подальшому більш зважені управлінські рішення.

Детальніше розглянемо інструменти ШІ, які можуть допомогти малому бізнесу збільшити свої фінансові надходження та, як результат, прибуток. Оскільки малий бізнес завжди обмежений в ресурсних можливостях по залученню людського капіталу, його помічниками можуть стати інструменти, які полегшують роботу для власника бізнесу та його кількох співробітників та зможуть виконувати багато різноманітних функцій.



Так, наприклад, за допомогою такого інструменти, як Chat GTP можна генерувати рекламні тексти, тексти для опису продуктів компанії, які можуть бути використані на сайті компанії або в соціальних мережах.

За допомогою неймережі Midjourney можна генерувати зображення для створення рекламних креативів та візуального оформлення для текстів з описами продуктів або послуг компанії. Крім статичних картинок, неймережі здатні генерувати відео – наприклад з цим може допомогти Elai.io. Маркетингові дослідження показують, що люди значно легше сприймають відеоконтент. Інструменти ШІ дозволяють зробити аватар власника бізнесу, який буде розказувати про основні переваги товарів або послуг, пояснювати алгоритми отримання тієї чи іншої послуги та іншу важливу інформацію. До того ж, за допомогою ШІ можна одночасно цю голосову та візуальну інформацію презентувати різними мовами, адже програма самостійно може перекладати і озвучувати текст різними мовами.

Крім того, ШІ дозволяє полегшити збір та аналіз даних, які допоможуть у прийнятті управлінських рішень. Особливого значення це набуває в умовах надзвичайної турбулентності та високих ризиків. Інструменти ШІ дозволяють розрахувати різноманітні сценарії та розробити можливі стратегії дій для різноманітних кризових ситуацій. В умовах великих військових ризиків важливу роль у прогнозуванні майбутніх сценаріїв розвитку подій можуть мати завчасно розраховані варіанти управлінських рішень. Серед них може бути:

- Розрахунок собівартості продукту або послуги та оптимальної локації для здійснення релокації бізнесу в більш безпечний регіон;
- Розрахунок вартості переносу бізнесу з офлайн формату в онлайн, щоб зменшити обсяг постійних витрат на введення операційної діяльності.
- Розрахунок мінімальної суми резервного фонду на випадок настання несприятливої події.
- Розрахунок оптимального способу розподілу прибутку та інвестування фінансових ресурсів у розвиток компанії.

Впровадження ШІ для малого бізнесу потребує дотримання певного алгоритму дій:

- Зібрати дані за допомогою CRM системи. Це можуть бути дані про стать та вік клієнтів, інформація про найбільш продавані продукти або послуги, дані про кількість повторних продажів та продажі супутніх продуктів або послуг і т. ін.
- Зібрати дані за допомогою ERP (Enterprise Resource Planning). Планування ресурсів підприємства дозволяє оптимізувати процес логістики для товарного бізнесу, зменшити час обробки замовлення для інтернет-магазинів, розрахувати кількість закупівлі необхідних витратних

матеріалів і т. ін. Для малого бізнесу, який вирішить впроваджувати у себе систему ERP потрібні базові налаштування для управління фінансами, закупівлями та логістикою. А вже після імплементації вищезазначених проєктів можна інвестувати в персоналізацію ERP під конкретний бізнес. Крім оптимізації бізнес процесів ERP система допомагає збирати дані для майбутнього їх використання за допомогою інструментів ШІ.

- Простішими та дешевими інструментами для збору даних слугують Google Sheets та Google Drive. В свою чергу, вони мають і свої недоліки, адже потребують більше часу на їх заповнення та ведення, ніж один раз розроблена ІТ спеціалістами та імплементована система ERP або CRM.

- Наступним етапом після збору даних є виокремлення серед загального масиву інформації саме тих даних, які потрібні для вирішення конкретного завдання, задля якого підприємець планує використовувати ШІ: підвищення продажів, оптимізація витрат, збільшення доходу, зменшення логістичних витрат, розрахунок можливих обсягів інвестицій або інші.

- Застосування алгоритмів для виокремлених необхідних даних, аналіз результатів та процес навчання ШІ для досягнення точних результатів.

Перешкоди, які стоять на шляху впровадження вищезазначених принципів та інструментів для малого бізнесу:

- Брак необхідних знань. Часто малий бізнес відкривають люди, які мають вузьку спеціалізацію і, якщо у них не було попереднього досвіду роботи у великих компаніях, або ж вони починають бізнес з мінімальними інвестиціями та не мають коштів для інвестування в свій бізнес знання, фінансового навчання і т. ін., то вони працюють, використовуючи мінімальний набір інструментів.

- Відсутність інвестицій для імплементації персоналізованих систем. В цьому випадку можна почати із замовлення та встановлення базових систем та програм. Часто такі програми доступні в безкоштовних базових версіях. Згодом функціонал таких програм можна розширити збільшивши обсяг інвестицій в останні (замовлення Pro-підписки, розширена ліцензія тощо) та персоналізувати системи під власний бізнес. Для незначного обсягу використання також часто можна зустріти безкоштовні інструменти ШІ.

- Занепокоєння щодо збільшення собівартості товару або послуги. При високій еластичності попиту – збільшення ціни товару або послуги може призвести до зменшення продажів. З одного боку, таке занепокоєння є зрозумілим, адже будь-які інвестиції відображаються на кінцевій вартості товару або послуги. З іншого боку, інвестиції в налагодження та оптимізацію бізнес процесів призводять до покращення якості

товарів або послуг і підвищення рівня сервісу, що виправдовує майбутню вищу ринкову ціну товару або послуги.

Окремо варто зупинитись на джерелах фінансування для малого бізнесу:

- Власні кошти підприємця, якими він готовий ризикувати для відкриття власної справи;
- Кредитні ресурси від банківських установ. У цьому випадку завжди слід пам'ятати про терміни позики та обсяги залучених коштів, які необхідно повернути фінансовій установі. Важливо враховувати в якій валюті залучаються кредитні ресурси – в національній чи іноземній. Так, проаналізувавши дані Національного банку України [3], лише за період січень-квітень 2024 року національна грошова одиниця України знецінилась по відношенню до долара США на 4,7%. ШІ також може допомогти в розрахунках та прогнозуванні очікуваної суми доходу, обсягу платежів, які потрібно буде зробити на користь фінансових установ та коливання валютного курсу в наступні періоди;
- Кредиторська заборгованість завдяки відстрочці платежу, що дозволяє уникнути касового

розриву. Також у продуктовому бізнесі варіантом такого фінансування може бути формат «товар під реалізацію», коли гроші постачальнику надійдуть лише у разі продажу його товару;

- Грантові програми для малого бізнесу від держави або міжнародних організацій;
- Краудфандинг – гуртове фінансування великою групою людей. Зазвичай реалізується для бізнес-проектів зі значною соціальною складовою.

**Висновки.** За результатами проведених досліджень виокремлені основні принципи ведення великого бізнесу для впровадження в діяльність суб'єктів малого підприємництва з метою покращення фінансових показників. У статті зазначені основні інструменти, які можуть запозичити підприємці малого та мікробізнесу у представників великого бізнесу та прописані джерела фінансування для імплементації вищезазначених принципів та інструментів. Враховуючи великі ризики, які супроводжують малий бізнес в Україні, збільшення ефективності ведення бізнесу та оптимізація прийняття управлінських рішень має велику актуальність як для власників підприємств, так і для менеджерів малого бізнесу.

#### Література:

1. Грищенко І.М., Ковтун Т.Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72), № 2. С. 29–36.
2. Лобунець Т.В., Гончар Г.П. Особливості інвестування бізнесу в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2371>
3. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення 30.05.2024).
4. Олександренко І., Чиж Н. Управління фінансами підприємств малого бізнесу. *Економічний форум*. 2022. Том 1. № 3. С. 194–199. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25>
5. Петрикова О.С. Особливості фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 130–137. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281388>
6. Фопономика під час великої війни: кількість ФОПів в Україні сягла за 2 млн. URL: <https://opendatobot.ua/analytics/foponomics-2023> (дата звернення 23.05.2024).

#### References:

1. Ghryshhenko I. M., Kovtun T. Yu. (2022) Derzhavna pidtrymka biznesu u voiennyi chas [State support for business during wartime]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskogho. Seriya: Publichne upravlinnja ta administruvannja – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public management and administration*, no. 33 (72), no. 2, pp. 29–36 (in Ukrainian)
2. Lobunets T. V., Honchar H. P. (2022) Osoblyvosti investuvannia biznesu v umovakh viiny. [Features of business investment in the conditions of war.]. *Scientific perspectives*, no. 8 (26). Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2371> (in Ukrainian)
3. Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka zovnishnoho sektoru. [National Bank of Ukraine. External sector statistics]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (accessed May 30, 2024). (in Ukrainian)
4. Oleksandrenko I., Chyzh N. (2022) Upravlinnia finansamy pidpriemstv maloho biznesu. [Financial management of small business enterprises]. *Economic Forum*, no. 1(3), pp. 194–199. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25> (in Ukrainian)
5. Petrykova O.S. (2021) Osoblyvosti finansovoho menedzhmentu v orhanizatsiiakh maloho biznesu. [Features of financial management in small business organizations]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 75, pp. 130–137. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281388> (in Ukrainian)
6. Foponomika pid chas velykoi viiny: kilkist fopiv v Ukraini siahla za 2 mln. [Foponomics during the Great War: the number of fops in Ukraine reached over 2 million]. Available at: <https://opendatobot.ua/analytics/foponomics-2023> (accessed May 23, 2024). (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 28.05.2024