

*Павлюк І.В., здобувач вищої освіти,  
спеціальності «Менеджмент»  
Вінницький інститут Університету «Україна»  
Науковий керівник: Жукова О.А., старший викладач  
кафедри економіки та менеджменту  
Вінницький інститут Університету «Україна»*

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК НОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### FACTORS AFFECTING THE DEVELOPMENT OF NEW BUSINESS

**Анотація.** У статті розглядаються фактори, які впливають на розвиток підприємства. На основі динаміки чистого прибутку побудовані чотири найімовірніші моделі розвитку нових підприємств та сформульовано перешкоди на шляху до успіху новоствореного підприємства.

**Ключові слова:** новостворені підприємства, модель розвитку новоствореного підприємства, обсяг реалізації продукції, фінансова стійкість підприємства, чистий прибуток, нестача капіталу, позичковий капітал.

**Abstract.** The article examines the factors that influence the development of the company. Based on the dynamics of net profit most likely built four models of new businesses and formulated obstacles to successful start-ups.

**Keywords:** start-ups, a model of the newly established company, sales volume, financial stability of the company, net income, lack of capital, loan capital.

*Постановка проблеми.* За даними Міжнародного Валютного Фонду половина новостворених підприємств банкрутує протягом перших п'яти років свого існування. Це зумовлюється рядом проблем і перешкод, які неодмінно постають перед кожним новоствореним підприємством, і які воно не завжди спроможне своєчасно подолати. Від того, наскільки успішним був старт підприємства, значною мірою залежить, чи вдасться йому відвоювати у конкурентів свою частку ринку і втримати її у майбутньому. Тому існує потреба у визначенні та аналізі найпоширеніших проблем, що постають перед новоствореними підприємствами і виробленні рекомендацій щодо ефективного вирішення цих проблем. Застосування цих рекомендацій може зменшити кількість банкрутств і матиме позитивний вплив на економіку України в цілому, так як фінансовий стан більшості підприємств України характеризується як нестійкий.

*Аналіз досліджень та публікацій.* Існує низка публікацій, в яких авторами розглядалась дана проблема. Найповніше дослідження даної проблеми в СНД було проведене російським економістом А. Ф. Крюковим. Також висвітлювалася дана проблематика у працях американських вчених Ф. Бетца та Дж. Форрестера. Однак, незважаючи на те, що цими авторами було розглянуто широке коло аспектів даної проблеми, у їх дослідженнях недостатня увага приділяється вибору оптимального показника, що характеризує розвиток нових підприємств. Ф. Бетц використовує як індикатор розвитку підприємства зміну обсягу реалізації продукції у грошовому вираженні. У нашому дослідженні наводяться недоліки такого підходу та обґрунтовується доцільність використання іншого показника – чистого прибутку підприємства.

*Мета статті:* визначення показника, що найоб'єктивніше характеризує розвиток нових підприємств та аналіз динамічних факторів, від яких залежить його ріст.

*Вклад основного матеріалу* дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Серед економістів нема єдиної думки стосовно того, які показники діяльності підприємства більш об'єктивно відображають динаміку його розвитку. Зокрема, американський вчений Дж. Форрестер для побудови моделі розвитку підприємств у часі

використав динаміку зміни обсягу реалізації продукції підприємством у грошовому вираженні на певних проміжках часу. Ріст обсягу реалізації продукції у грошовому вираженні означав, що підприємство успішно розвивається, а спад – що у підприємства виникли певні проблеми. Таким чином, у цій моделі динаміка розвитку підприємства співпадала із динамікою зміни обсягу реалізації продукції підприємством у грошовому вираженні. Однак такий підхід має ряд суттєвих недоліків, а саме:

Новостворені підприємства для просування своєї продукції на ринку часто встановлюють великі знижки на свою продукцію, які іноді бувають настільки суттєвими, що виручка від реалізації продукції не покриває навіть змінних витрат виробництва. В результаті, чим більший обсяг реалізації продукції, тим більші збитки отримує підприємство.

Великі підприємства, що давно присутні на ринку, внаслідок ефекту масштабу та налагодженим зв'язкам із постачальниками мають нижчі постійні витрати на одиницю продукції, ніж невеликі підприємства-новачки. Крім того, в багатьох випадках, постачальники продають ресурси великим підприємствам, з якими давно співпрацюють, за спеціальними цінами, нижчими за ті, за якими вони пропонують ті ж ресурси іншим покупцям. Це робить нижчими змінні витрати на одиницю продукції для великих підприємств-конкурентів, порівняно з новим підприємством. В результаті, втримуючи ціни на рівні, не вищому за ціни конкурентів, нове підприємство працює з набагато нижчою рентабельністю, ніж вони. Це може призвести до того, що великі підприємства, щоб позбутися конкуренції з боку нових гравців на ринку, тимчасово знизять ціни на свою продукцію до такого рівня, що, якщо нові підприємства для того щоб не втратити покупців встановлять аналогічні ціни, випускати продукцію їм стане невигідно. Таким чином, як і в попередньому випадку, збільшення обсягу реалізації продукції призводитиме до росту збитків.

Досить часто нові підприємства, котрі вдало стартували на ринку, і попит на чію продукцію стабільно зростає, незадовго після початку діяльності беруть у банках кредити для розширення виробництва, щоб задовольнити зростаючий попит з боку споживачів. Однак, внаслідок браку досвіду, а також внаслідок жорсткої конкуренції, більшість підприємств суттєво переоцінюють свої можливості і невірно розраховують термін окупності інвестицій, що призводить до затримки повернення кредиту та відсотків за нього. Для того, щоб розрахуватися з банком, підприємство затримує розрахунки з постачальниками. На фоні високого обсягу реалізації продукції, який все ще може продовжувати зростати, керівництву часто здається, що ще трохи часу, і підприємству вдасться вийти з кризи і погасити всі борги. Внаслідок такого помилкового підходу підприємство, яке на перший погляд здається успішним і стабільним, з кожним днем все більше обростає боргами. Нарешті настає момент, коли керівництву розуміє, що не може задовольнити претензії кредиторів, однак щось міняти вже пізно, і підприємство банкрутує.

Усуває вищенаведені недоліки у моделі розвитку новостворених підприємств використання замість динаміки зміни обсягу реалізації продукції у грошовому вираженні динаміку зміни іншого, більш об'єктивного показника – чистого прибутку підприємства.

Чистий прибуток підприємства, порівняно з обсягом реалізації продукції у грошовому вираженні має наступні переваги:

По-перше, прибуток є різницею між валовими доходами (основною частиною яких є виручка від реалізації продукції) та валовими витратами, тобто враховує не лише обсяг реалізації продукції у грошовому вираженні, а й витрати, які не повинні перевищувати виручки від реалізації.

По-друге, прибуток показує обсяг ресурсів, які є у розпорядженні підприємства, і є джерелом задоволення економічних інтересів власників, матеріального заохочення працівників та фінансування об'єктів соціальної інфраструктури підприємства. Це означає, що від розміру отриманого підприємством прибутку залежить величина

дивідендів, які воно виплачує своїм акціонерам, а отже і ціна його акцій на вторинному ринку цінних паперів.

По-третє, прибуток (а саме його нерозподілена частина) є основним джерелом розвитку та інновацій на підприємстві. Саме за рахунок прибутку наповнюються резервні та інвестиційні фонди на підприємстві. Таким чином, вищі обсяги прибутку зумовлюють пришвидшення темпів росту підприємства.

Використовуючи тенденцію зміни чистого прибутку підприємства у часі, можна побудувати чотири найімовірніші моделі розвитку нових підприємств (рис.1).

Модель А
Модель Б
Модель В
Модель Г

рис. 1. Моделі розвитку нових підприємств

Перша модель А є ідеальною моделлю розвитку для всіх нових підприємств. Вона показує, що нове підприємство стрімко зростає і в перспективі може зайняти лідируючі позиції на ринку.

Модель Б також є позитивною для підприємства. Вона показує, що підприємство має ряд проблем і сповільнений ріст, однак воно набуває досвіду, і після вирішення цих проблем продовжує стабільно зростати. В перспективі підприємство може зайняти свою нішу на ринку і бути в числі його основних гравців.

Модель В описує підприємство, якому ледь вдасться зводити кінці з кінцями, проте воно все ще тримається на ринку. Якщо проблеми, які виникнуть у підприємства вчасно не вирішити, його частка на ринку суттєво зменшиться. З часом підприємство, найімовірніше, буде поглинуте лідером ринку або іншим великим підприємством.

Модель Г є згубною для підприємства і означає, що перша серйозна проблема призведе до його банкрутства.

Успішний розвиток нового підприємства залежить від ряду внутрішніх факторів, таких як: обсяг реалізації продукції, контроль за якістю продукції та своєчасністю її поставок, розмір капіталу, фінансова стійкість підприємства, компетентність управлінських кадрів і кваліфікація виробничого персоналу, гнучка інноваційна політика, ефективна організаційна структура управління підприємством.

Найпершою проблемою для нового підприємства є пошук покупців своєї продукції. Для того, щоб вирішити цю проблему, підприємство повинно або випустити унікальний продукт, або ж мати певні переваги перед конкурентами. Великий обсяг ринку та його швидкий ріст суттєво збільшують шанси нового підприємства на успіх. Однак спочатку воно повинно вирішити два непрості маркетингові завдання: по-перше – сформулювати систему збуту, що означає знайти дистриб'юторів і реселлерів, які б продавали їх продукцію; по-друге – створити легко впізнаваний серед споживачів бренд. Налагоджена система збуту забезпечує наявність продукції у роздрібній мережі, а відомий бренд – її реалізацію. Успішне вирішення цих завдань дозволить підприємству стабільно збільшувати обсяг реалізації продукції впродовж тривалого часу.

Крім завоювання ринку шляхом розширення дистриб'юторської мережі та стимулювання продаж з допомогою популяризації свого бренду, нове підприємство повинно не допустити зниження якості продукції при швидко зростаючому обсязі виробництва та перебоїв у поставках замовленої продукції споживачам. Затримки поставок продукції створюють додаткові переваги для конкурентів. Якщо виникають затримки поставок замовленої продукції, то деякі незадоволені покупці відразу відмінюють свої замовлення і звертаються за покупкою до конкурентів. Більшість покупців можуть поставитися з розумінням до малої затримки, однак якщо затримка стане негативно впливати на їх власні плани і потреби, то розуміння з їх боку зникає і всі

замовлення втрачаються. Вищенаведені проблеми призводять до втрати клієнтів і нанносять суттєвої шкоди репутації нового підприємства.

Ще однією перешкодою на шляху до успіху новоствореного підприємства є нестача капіталу. Ця перешкода суттєво заповільнює ріст підприємства тоді, коли наявні виробничі потужності практично повністю завантажені, а попит на продукцію продовжує зростати. Виникає потреба у розширенні виробництва, проте у нового підприємства не завжди є достатня кількість коштів, необхідних для такого розширення. Першочерговим джерелом збільшення капіталу для підприємства є його чистий прибуток. Тому в перші роки своєї діяльності підприємствам доцільно не виплачувати дивіденди акціонерам, а вкладати весь прибуток у розширення виробництва, навіть якщо його розмір дуже значний. Такий підхід дозволить підприємству закріпитися на ринку і, коли підприємство досягне стадії зрілості, приносити власникам набагато вищі прибутки, ніж ті, які були реінвестовані у підприємство на початку його діяльності. Однак одного прибутку та амортизаційного фонду для розширення виробництва новим підприємствам, як правило, недостатньо. Щоб розв'язати цю проблему, підприємство поряд з власним може використовувати і позичений капітал у вигляді довгострокових кредитів банків (для розширення виробництва) та короткострокових позик (для поповнення оборотних коштів).

Використання позиченого капіталу зобов'язує підприємство своєчасно повертати отримані кредити та нараховані на них відсотки. Зазвичай нові підприємства через брак досвіду занижують терміни окупності вкладеного капіталу, що пізніше не дозволяє їм вчасно розраховуватись із позикодавцями і, в кінцевому результаті, може призвести до банкрутства (детальніше це описано на початку статті). На підприємстві має бути налагоджена система постійного контролю фінансової стійкості підприємства та його платоспроможності. Об'єктивними критеріями контролю є відповідні техніко-економічні показники. Зокрема, кожне підприємство повинне постійно слідкувати за змінами кредиторської та дебіторської заборгованостей і не допускати їх суттєвого збільшення. Крім того, сума позиченого капіталу і кредиторської заборгованості не має перевищувати суми власного капіталу і дебіторської заборгованості. В іншому випадку підприємство вважається фінансово нестійким, і в разі виникнення фінансових проблем ризикує збанкрутувати. Ще одним важливим завданням для підприємства є забезпеченість достатньою кількістю оборотних коштів у межах встановленого сукупного нормативу, необхідних для забезпечення безперервності виробничого процесу і своєчасних розрахунків з кредиторами.

Одним з найважливіших факторів, що впливають на розвиток нового підприємства, є його працівники. Для досягнення успіху підприємству необхідно мати компетентних керівників та кваліфікованих виробничих працівників. Від лідерських якостей та рис характеру керівника значною мірою залежать ставлення до роботи, мотивація та поведінка всього колективу. Керівництво нового підприємства повинно бути однаково добре обізнаним в економіці, технології виробництва та законодавстві. Що стосується виробничих працівників, то їх кваліфікація та навички безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці, а отже, на розмір прибутку підприємства. Крім збільшення продуктивності праці, підвищення кваліфікації виробничих працівників суттєво зменшує кількість виробничого браку та відходів виробництва, що також позитивно впливає на розмір прибутку підприємства.

Підприємство, що прагне бути попереду своїх конкурентів, не може стояти осторонь інновацій та науково-технічного прогресу. Це означає, що підприємство має вчасно реагувати на запити ринку і потреби споживачів, вдосконалювати існуючу і розробляти нову продукцію та знижувати витрати виробництва. Досить часто нові підприємства, що успішно стартували на ринку, стикаються з серйозними проблемами при введенні продуктів і технологій нового покоління. Розширення асортименту продукції зменшує ризик того, що проблеми, пов'язані з певним виробом поставлять під загрозу існування всього підприємства.

Ріст нового підприємства ставить нові вимоги до організації системи менеджменту на підприємстві. Невелика група ентузіастів, що на початку діяльності підприємства важко працювали і постійно спілкувалися між собою поступово переростає у велику хаотичну групу людей із слабкими та нестійкими комунікаціями, невизначеною стратегією і нерозвинутим управлінським і фінансовим контролем. У малих підприємствах координація є неформальною. Натомість великі підприємства для успішної діяльності потребують чіткого розподілу обов'язків і повноважень між різними підрозділами і посадовими особами, включаючи функціональні зв'язки і координацію роботи між ними.

*Висновки.* У нашому дослідженні ми вдосконалили модель розвитку нових підприємств, розроблену Дж.Форрестером. Було обгрунтовано доцільність використання у моделі розвитку нових підприємств як індикатора їх розвитку чистого прибутку замість обсягу реалізації продукції у грошовому вираженні. На основі динаміки чистого прибутку можна побудувати чотири моделі розвитку нових підприємств. Перед кожним новим підприємством на шляху до успіху стоїть чимало перешкод. Однак виваженість рішень та дій його керівництва, кваліфікація та ентузіазм працівників в поєднанні з позитивною динамікою обсягу реалізації продукції, контролем за якістю продукції та своєчасності її поставок, збільшенням розміру капіталу, фінансовою стійкістю, гнучкою інноваційною політикою та ефективною організаційною структурою управління забезпечать стабільний ріст нового підприємства. Постійний контроль за цими факторами та своєчасна діагностика існуючих проблем дозволять отримати повну інформацію про стан підприємства та розробити стратегію його подальшого розвитку.

**Список використаних джерел** 1. Ареф'єва О. В, Кондратюк О. І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О. В. Ареф'єва, О. І. Кондратюк // Актуальна проблема економіки. – 2008. – № 3(81). – С. 88-91

2. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_1/2010/01/100104.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf)

3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

4. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / С. Ф. Покропивний. Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

5. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій / О. І. Янковська // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. – 2009. – №1. – С. 112-115.