

2. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
3. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К: ЦУЛ, 2002. – 420 с.

УДК 658

*Чумаченко О. С., к.т.н., доц.,
Пилипенко Ю.
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

В сучасних умовах здатність підприємства забезпечувати зростання конкурентних переваг є важливою передумовою його функціонування і розвитку [1]. Бізнес і підприємництво найточніше відображають поточний стан країни і суспільства, оскільки саме підприємці у всі часи були тими самими людьми, які рухають суспільство вперед. Вони особисто відповідальні за свій бізнес і колектив, прийняття рішень в умовах невизначеності. Їх діяльність практична і не пов'язана з якимись нереальними поняттями, тому підприємці завжди близькі до людей – багато взаємодіють з клієнтами і, по суті, всю свою діяльність виконують для людей.

Абсолютно будь-які часи несуть в собі зміни, наприклад, фінансові кризи, які в різних галузях можуть спостерігатися і у відносно стабільний період розвитку економіки, тим більше під час глобальних світових потрясінь. З іншого боку, деякі напрями можуть абсолютно спокійно переживати наймасштабніші кризи і навіть мати в них вигоду. Саме під час криз і економічних потрясінь народжуються нові напрями в бізнесі, в час спаду і закриття одних підприємств, відкриваються інші [2].

Споживча активність в цей час також змінюється, тому для бізнесу критично важливо шукати новий формат виробництва і реалізації свого товару. Можна порівняти цю ситуацію з тим, як організм бореться з хворобою, при цьому виробляючи імунітет. Так само і бізнес, борючись з кризою, міцнішає і відкриває для себе нові можливості заробітку.

На сьогодні через економічні потрясіння, багато підприємців переживають дуже важкі часи. Але в цей же самий час, народжуються нові бізнеси, які прагнуть задовольнити оновлені потреби клієнтів. Відбувається перебудова старих компаній під сучасні реалії ринку. Відповідно, в бізнесі, що зазнає зміни, відбувається перебудова, викликана загальним економічним занепадом і необхідністю пристосовуватися до ситуації, що змінилася, в країні.

В такі часи перебудови у бізнесу є дві основні реакції. Перша – відхід в «сплячку», на зразок ведмедів восени. Але це стосується переважно великих компаній, що мають фінансовий або матеріальний резерв, використовуючи який,

вони можуть пережити ту саму сплячку. У останніх інший тип реакції, викликаной надзвичайним станом. Власнику потрібно мати розуміння того моменту, коли для бізнесу є загроза знищення.

Другий тип реакції – підвищення активності в бізнесі. У цей момент, якщо не встигнути різко підвищити ефективність роботи компанії, вона може збанкрутіти. Завжди є можливість підвищити ефективність своєї роботи, і саме у цей момент бізнес може зазнати ті самі зміни, які зроблять його надійнішим і вигіднішим не тільки в короткостроковій перспективі.

Але потрібно розуміти, що, крім збільшення обсягу роботи, що виконується, необхідно зберігати належну якість товарів і послуг. У такий час ціна товару знижується, перш за все, за рахунок зменшення націнки. Єдина можливість зберегти прибуток – збільшення обсягу проданої продукції. Даний етап – серйозне випробування компанії на стресостійкість. Це може допомогти відточити роботу колективу і фірми в цілому, вивести організацію на рівень нових можливостей і зробити заділ на майбутній період.

Підвищувати обороти в кризу, нарощуючи і збільшуючи обсяг виробництва – шлях, який йде в розріз із логікою. Але якщо діяти таким чином, коли криза закінчиться, таку компанію чекає небувалий стрибок вперед. Не згортаючи роботу, не буде втрачено час, гроші, клієнтів, команду, більш того, подібне випробування тільки загартує організацію і підвищить її вплив на ринку. В такий час підприємці витримують колосальну психічну, емоційну і матеріальну і, зокрема, фінансову напругу. Але завдяки вдалому досвіду деяких з бізнесменів, знайдено певну формулу рівноваги, або принцип виживання бізнесу в період кризи. Ефективність роботи організації повинна змінитися обернено пропорційно до спаду ділової активності галузі. Це вимагає великих зусиль: потрібно скоротити витрати, потрібно зрозуміти нову ринкову ціну, збільшити активність співробітників, потрібно вивести рівень обслуговування на нову висоту, потрібно провести зачистку колективу і залишити тільки ефективних працівників, потрібно ввести оцінку пріоритетності роботи із замовниками, підняти особисту ефективність, виконувати замовлення швидше і якісніше.

Важливим фактором є зменшення витрат, адже саме витрати визначають собівартість продукції, яка безпосередньо впливає на ціноутворення товарів. Якщо можливі заощадження на виробництві, то можливо опустити вартість товару ще нижче, зберігаючи прийнятний прибуток. І в деяких частинах ринку навіть невелика різниця в ціні може визначити лідера ринку.

При цьому продукція стане більш конкурентоздатна, а підприємство зможе збільшити обороти, якщо при зниженні собівартості було збережено гідну якість товару. При зниженні собівартості, можна залишити ціну на товар незмінною. Це особливо вигідно, якщо збут всієї продукції і так відбувається швидко, і вона не залежується на складах. В такій ситуації можливий великий прибуток з одиниці продукції. Але на практиці підприємці в таких випадках використовують обидві стратегії одночасно.

На виробництві є дві основні статті витрат: постійні і змінні [3]. До перших відносяться: орендна плата, зарплати співробітників, витрати на канцелярські товари, сотовий зв'язок і так далі. Ці витрати не залежать від обсягу

виробництва. Інші ж навпаки – залежать від кількості виготовленого товару. Це витрати на сировині, змінна частина зарплати робочих, вантажоперевезення і інше. Стосовно постійних витрат, то потрібно шукати різні спецпропозиції, акції. Причому важливо враховувати, що постачальники не завжди зацікавлені в тому, щоб повідомляти про них своїх постійних покупців. Тому варто завжди самим прагнути знаходити вигоду.

Коли ви і так є постійним клієнтом якоїсь фірми, то їй немає сенсу в тому, щоб ви платили менше. Адже ви і так у неї купуєте. Абсолютно інша справа – компанії, послугами яких ви не користуєтеся. Саме вони зацікавлені у вас набагато сильніше. Саме тому потрібно постійно шукати нових партнерів, які могли б запропонувати вам ту ж або аналогічну послугу, але за вигіднішою ціною.

Той же принцип зі змінними витратами: виробники часто купують сировину у посередників. При виході підприємства на достатні обсяги виробництва варто вийти на виробника, оскільки виробники працюють по більш вигідних цінах. Зменшення витрат – це постійний процес, за яким повинні стежити відповідальні співробітники. А керівник може їх заохочувати одноразовими преміями за знаходження вигідних варіантів.

Інші варіанти зниження змінних витрат: 1. Найпростіший метод – покупка великими партіями тому, що практично всі постачальники надають знижку для клієнтів, які купують значні обсяги товару. 2. При масштабуванні виробництва, змінюється сам цикл виробництва. Це, багато в чому, перегукується з тією самою ідеєю конвеєра, коли кожна людина відповідальна за одне конкретне завдання. Відповідно, при збільшенні продуктивності, зменшується ціна праці і знижується собівартість продукції. Більша кількість фінансових коштів дозволяє вносити до виробництва інновації. І це стосується, як сучаснішого устаткування, так і впровадження та розробки нових технологій. Більш того, ініціатива може походити від самих співробітників, якщо вони будуть мотивовані.

Будь-які інноваційні методи виробництва орієнтовані на здешевлення виробництва, удосконалення продукту або розробку принципово нового товару. Часто при оренді приміщення залишається значна невживана площа. І вирішенням даної ситуації буде розширення свого виробництва, щоб найефективніше використовувати орендоване приміщення. Коли це не можливо в найближчій перспективі, або залишається площа, яка абсолютно не підходить під вимоги даного виробництва, багато підприємців знаходять суборендарів, які могли б зацікавитися цією площею. Подібна співпраця може значно зменшити орендну плату і, як наслідок, собівартість продукції. А також послужити приводом для колаборації підприємств і їх ресурсів. Отже, зниження собівартості є одним з можливих шляхів формування конкурентних переваг та успішного ведення бізнесу в період економічних потрясінь.

Список використаних джерел:

1. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
2. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / Василенко В. А. – К: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
3. Економіка малого підприємства: навчальний посібник / Т.Г. Васильців, О.І. Іляш, Н.Г. Міценко; за ред. д-ра екон. наук Т.Г. Васильціва. К.: Знання, 2013. 446 с.