

9. Хайек Ф.А. фон. Дорога к рабству / Ф.А. фон Хайек; пер. с англ. Ц.С. Гринцбург. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.
10. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row / Bowen H.R. – N.Y., 1953. – 284 p.
11. Davis K. Business and Society: Environment and Responsibility / K. Davis, R. Blomstrom // McGraw-Hill: N.Y., 1975. – P. 23.
12. McGuire J.W. Business and Society / McGuire J.W. – McGraw-Hill: N.Y., 1963. – 364 p.
13. Фридмен М. Капитализм и свобода / М. Фридмен; пер с англ. В. Козловский, И. Пильщиков. – М.: Новое издание, 2006. – 240 с.
14. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: курс лекций [Электрон. ресурс] / А.Н. Дятлов, М.В. Плотноков. – М., 2004. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/203213.html>
15. Маркова Е.В. Социальная ответственность в деятельности современных российских бизнес-корпораций: политологический анализ: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. полит. наук: спец. 23.00.02 «Политические институты, этнополитическая конфликтология, национальные и политические процессы и технологии» / Е.В. Маркова. – М., 2007. – 25 с.
16. Огородов М.Р. Развитие корпоративной ответственности: специфика российского опыта: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. социол. наук: спец. 22.00.08 «Социология управления» / М.Р. Огородов. – М., 2007. – 25 с.
17. Sethi S.P. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework / S.P. Sethi // California Management Review 17 (3). – 1975. – P. 58–64.
18. Романова О.А. Социальная ответственность корпораций: опыт территориального исследования [Электрон. ресурс] / О.А. Романова, И.Н. Ткаченко // Экономическая наука современной России. – 2001. – №2. – С. 23–36. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/ecr/msg/183065.html>
19. Мельник С.В. Социальная ответственность бизнеса как складовая социальной политики Украины / Мельник С.В. // Экономика та держава. – 2007. – №5. – С. 71–73.
20. Drucker P.F. The new meaning of corporate social responsibility / Drucker P.F. // California Management Review. – 1984. – №26(2). – P. 53–63.
21. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Pitman publishing: London, 1984. – 372 p.
22. Gibson K. Ranken on Disharmony and Business Ethics / K. Gibson // J. of appl. philos. – Abingdon. – 1989. – Vol. 6. – №2. – P. 209–214.
23. Солодкая М.С. Морально-этическая ответственность субъекта управления [Электрон. ресурс] / М.С. Солодкая // CREDO NEW. Теоретический журнал. – Режим доступа к журн.: <http://credonew.ru/content/view/99/23/>
24. Carrol A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance / A.B. Carrol // Academy of Management Review 26 (2), 1984. – P. 53–63.
25. Carrol A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders / A.B. Carrol // Business Horizons 34 (4), 1991. – P. 39–48.
26. Грейсон Д. млад. Американский менеджмент на пороге XXI века / Джейсон Грейсон младший, Карла О'Делл; пер с англ. И.С. Олейник, С.П. Семенцова. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
27. Porter M. E. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate social responsibility / M.E. Porter, M.R. Cramer // Harvard Business Review. – 2006. – December. – P. 78–92.

Е.Е. ИБРАГИМОВ,  
к.е.н., Кримський факультет Запорізького національного університету

## Особенности формирования стратегического плана в корпорациях хлебопекарной отрасли

*У статті розглянуто проблему диверсифікації ринків збуту і збереження конкурентної переваги підприємства при формуванні плану стратегії на основі інтелектуальної підтримки на ПАТ «Кримхліб». Визначено, що істотним фактором конкурентної переваги підприємств є використання активів знань та формування ефективного стратегічного планування завдяки застосуванню сучасних виробничих технологій та обладнанню, а також високий рівень знань трудового персоналу.*

**Ключові слова:** підприємство, стратегія, виробничі витрати, знання, хлебопекарне підприємство.

*В статье рассмотрена проблема диверсификации рынков сбыта и сохранения конкурентного преимущества*

*предприятия при формировании плана стратегии на основе интеллектуальной поддержки на ПАО «Крымхлеб». Определено, что существенным фактором конкурентного преимущества предприятий является использование активов знаний и формирование эффективного стратегического планирования благодаря применению современных производственных технологий и оборудования, а также высокий уровень знаний трудового персонала.*

**Ключевые слова:** предприятие, стратегия, производственные затраты, знания, хлебопекарное предприятие.

*In this article the problem of diversification of the sales markets and the preservation of competitive advantages*

*of the enterprise in forming the plan of the strategy on the basis of the intellectual support of the PJSC «Krymhleb». Determined that the essential factor of competitive advantage of enterprises is the use of knowledge assets, and formation of effective strategic planning through the application of modern production technologies and equipment, as well as the high level of knowledge of the labour staff.*

**Keywords:** *enterprise, strategy, production costs, knowledge, bakery enterprise.*

**Постановка проблеми.** Будь-яка стратегія бізнесу, щоб бути успішною, має спиратися на досягнуту компанією конкурентну перевагу. Компанія володіє конкурентною перевагою, якщо її позиція характеризується більш вигідним положенням щодо суперників у конкурентній боротьбі та залученням покупців. Існує безліч різних конкурентних переваг: перевага товарів більш високої якості, надання покупцям більш широкого кола послуг, збут товарів з відносно низькими цінами, більш вигідне географічне положення, виробництво товарів, що не мають рівноцінних аналогів, виробництво більш надійних і довговічних продуктів, надання більшого обсягу послуг у розрахунку на одну покупку (комбінація високої якості, хорошого сервісу і помірної ціни). Яку б стратегію не обрала компанія, вона має супроводжуватися ефективним плановим процесом, за допомогою чого можна домогтися конкурентної переваги, то має привернути увагу споживачів до своєї продукції, надаючи велику цінність, ніж того очікує покупець. Додаткова цінність створюється одним із двох способів: або наданням покупцям якісно виконаної продукції за нижчими цінами, або наданням продукції «більш якісної», ніж виходить з оцінок покупців навіть з урахуванням преміальної націнки.

Особливістю планування стратегічного управління на хлібопекарських підприємствах є врахування виробничої капіталоємності, стабільності і зрілості галузі. Проте існує постійна необхідність оновлення і розширення асортименту виробів, пошук орієнтирів на споживчі сегменти ринку.

Існуючі підходи до планування стратегічного управління є не досить ефективними, потребують вдосконалення. Одним із методів збільшення ефективності є впровадження стратегії низьких витрат виробництва та активів знань при виробництві хлібобулочних виробів.

Як приклад розглядається ПАТ «Кримхліб» (ЄДРПОУ 00381580; КВЕД 15.81.0), яке розташовано у м. Сімферополі АР Крим. Одним з пріоритетних напрямів розвитку даного підприємства є модернізація та технічне переоснащення своїх підприємств з виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Компанія постійно інвестує кошти в купівлю нового обладнання, впровадження кращих технологій хлібопечення, навчання і перенавчання персоналу, що дозволяє не тільки поліпшити якість продукції, розширити асортимент, а й робить хлібокомбінати ефективними сучасними виробництвами. Хлібозаводи ПАТ «Кримхліб» проходять поетапну модернізацію.

Крім того, «Кримхліб» приділяє особливу увагу розвитку фірмової торгової мережі, що є впровадженням нової маркетин-

гової стратегії підприємства, розробленої відділом маркетингу на основі вивчення попиту споживачів по певній системі. Це було досягнуто завдяки перекваліфікації співробітників у (Провідному центрі маркетингу) в Словаччині. Останнім часом відкрилися нові магазини і реконструйовані існуючі в Сімферополі, Євпаторії, Джанкої, Бахчисараї, Феодосії, Судаку, Морському, Кіровському та інших містах і селищах півострова.

Сімферопольський хлібокомбінат – головне підприємство ВАТ «Кримхліб», яке забезпечує хлібобулочними та кондитерськими виробами не тільки покупців Сімферополя, а й всього Криму. Завдяки цьому Сімферопольський хлібокомбінат був одним із перших, де була проведена масштабна виробнича реконструкція. Зокрема, було встановлено нові лінії, оснащені печами кращих європейських виробників, модернізовані виробничі лінії, встановлені апарати для упаковки та нарізання хліба та кондитерських виробів. У 2011 році на підприємстві була введена лінія з виробництва листових і здобних виробів з використанням нової технології випікання.

Сьогодні потужність Сімферопольського хлібокомбінату дозволяє випускати широкий асортимент хліба, булочних і кондитерських виробів. А це понад 35 найменувань під ТМ «Булкін»: хліба, булочних і здібних, листових виробів з різними начинками, печива, тістечок, та тортів. Крім традиційних сортів хліба підприємство випускає вироби з підвищеною харчовою та біологічною цінністю, лікувально-профілактичного напрямку, розроблених співробітниками лабораторії. Фірмова мережа в Сімферополі налічує 29 торговельних точок, де реалізується продукція «Крихлібу» в широкому асортименті.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми впровадження сучасних стратегій на підприємствах досліджували такі вчені-економісти, як Т. Шульц, Р. Беккер, Б. Вейсброд, Буд. Мінцер, Л. Хансен. Пітер Друкер. Проте в сучасних умовах ще більше зростає роль стратегічного управління на підприємствах за умови сьогоденних факторів економіки. Необхідність дослідження розробки та впровадження в організаціях таких стратегій є актуальною для сучасних хлібопекарських підприємств.

**Мета статті** – розкрити шляхи диверсифікації і збереження конкурентної переваги з допомогою впровадження стратегії інтелектуальної підтримки на хлібопекарних підприємствах, які в кінцевому результаті виведуть їх на позиції ринкового переваги.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія конкуренції являє собою набір специфічних кроків і підходів, які підприємство вживає або збирається вжити з метою ведення успішної конкурентної боротьби в даній галузі. Стратегія конкуренції фірми показує, яким чином керівництво компанії намагається пом'якшити удари конкурентів і тим самим вистояти проти руйнівної дії сил конкуренції. Залежно від ситуації стратегія може носити переважно оборонний або переважно наступальний характер.

Компанії всього світу мають на озброєнні сучасні способи завоювання ринкового переваги. У цьому сенсі існує стіль-

ки стратегій конкуренції, скільки конкуруючих фірм. Можна виділити три основні стратегічних підходи до ведення конкурентної боротьби, які можуть бути запропоновані для ПАТ «Кримхліб» з урахуванням специфіки підприємства:

- Прагнення мати найнижчі в галузі витрати виробництва (стратегія керівної ролі в області витрат виробництва).
- Пошук шляхів диференціації виробленої продукції від продукції конкурентів (стратегія диференціації).
- Фокусування на вузькій частині, а не на всьому ринку (стратегія фокусу, або ніші) [1].

Проте, обравши стратегічні підходи при плануванні, необхідно розробити її систему. Автором пропонується така система стратегічного планування (рис. 1).

Для найбільш ефективного управління інтелектуальним потенціалом працівника і забезпечення в цілому конкурентоспроможності хлібопекарних підприємств керівництво мусить вирішувати такі питання: на якому етапі задоволеність працівника знаходиться на максимумі, на якому етапі відбувається спад, в який момент часу керівнику необхідно сприяти розвитку мислення працівника, підвищенню його кваліфікації; в який час отримувати і оцінювати результативність навчання; в який момент часу синергетичний ефект від трансформації інтелектуальних ресурсів усіх працівників організації досягає максимальних показників.

Інтелектуальний потенціал системи стратегічного планування (капітал знань) діяльності підприємства складається зі структурних, людських та інформаційних активів.

В економіці знань господарська діяльність в будь-якій галузі містить постійно зростаючу частку знань. Інформатизація змусила зрости в ціні саме незамінне знання, що не піддається формалізації. Найбільшим попитом користу-

ються знання, що виникли з досвіду, розсудливості, здатності до координації, самоорганізації і знаходженні загальної мови. Саме людські активи є носіями такого живого знання, яке включає в себе практичні навички, що не обов'язково мають містити в собі формалізовані чи неформалізовані знання, але які виникли завдяки здібності людини працювати над собою і створювати саму себе. Структурні активи покликані створювати такі сприятливі умови для членів команди планування, які б максимально стимулювали їхню інтелектуальну діяльність. Інформаційні активи є продуктом діяльності членів команди планування, які створюються за умови максимально ефективного поєднання людських і структурних активів.

Мотив, який спонукає мати найнижчі в галузі витрати виробництва, є наявність на ринку великої кількості чутливих до ціни покупців. У хлібопекарських підприємств чутливість особливо яскраво виражена, оскільки частка покупців з низьким рівнем доходу є суттєвою. На наш погляд, у цьому випадку виготовлення хлібобулочних та кондитерських виробів підприємством «Кримхліб» з низькою ціною буде запорукою збільшення обсягу реалізації продукції. Підприємство впровадило пілотний проект з випуску виробів, які мають низьку так звану соціальну ціну, при цьому не знизивши якість продукції. Прикладом можуть служити такі вироби: печиво «Ласунчик», «Ромашка», «Кармен» [5]. Середня ціна на ці вироби становить 15 грн. за один кілограм, що є доступним для покупців з низьким рівнем доходу. Проте при впровадженні запропонованої стратегії ціну на ці вироби можна знизити ще на 15–20 відсотків при прогнозованому зростанні вартості сировини, енергоносіїв і мінімальної заробітної плати.

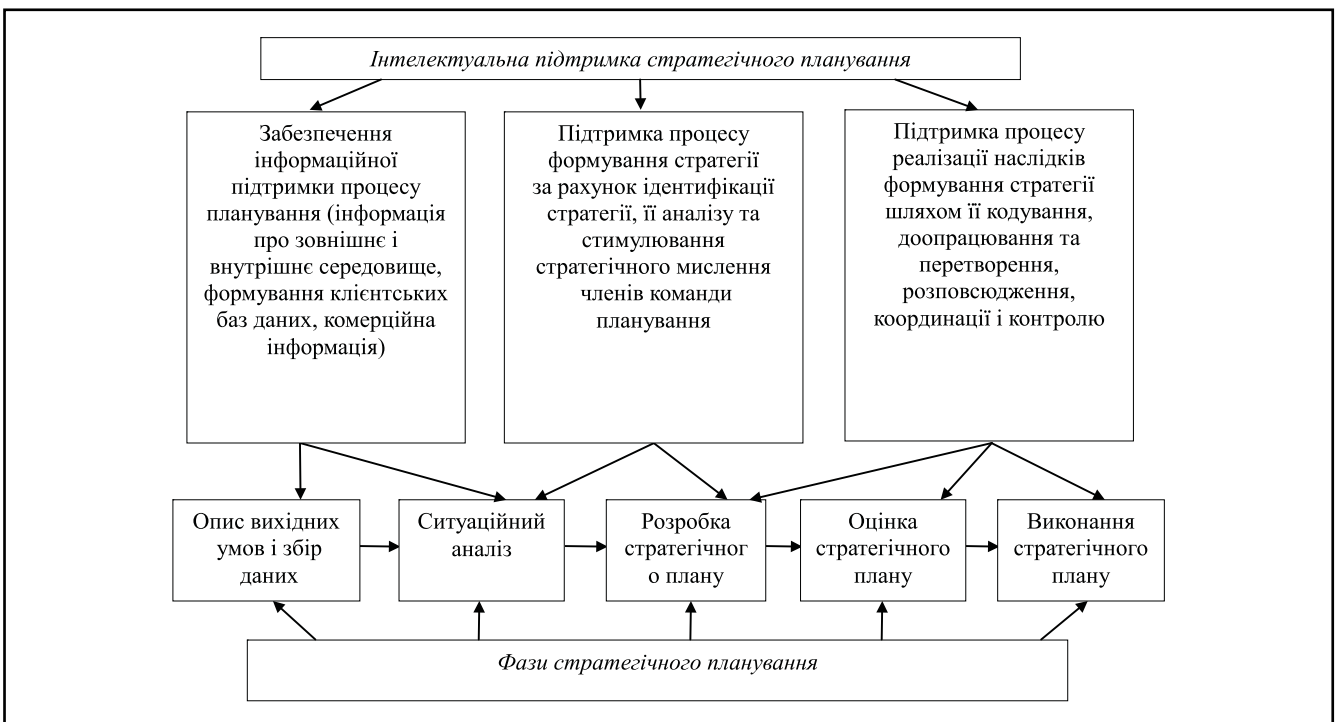


Рисунок 1. Система стратегічного планування для хлібопекарних підприємств

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Необхідно відзначити, що згідно з розрахунками за допомогою моделі Дюпона показник рентабельності власного капіталу (ROE) у ВАТ «Кримхліб» становив (табл. 1).

Проте у майбутньому при впровадженні системи стратегічного планування, яка пропонується автором, коефіцієнт (ROE), який розрахований за моделлю Дюпона, може становити: у 2012 році – 3,105; у 2013 році – 3,201; у 2014 році – 3,207; у 2015 році – 3,212.

Даний показник характеризує прибуток, який приходиться на власний капітал, що реінвестується у необоротні активи [7].

Також автором розрахований коефіцієнт економічного зростання компанії (SG) ВАТ «Кримхліб» за допомогою моделі Дюпона (табл. 2).

Дані, які наведені у табл. 2, свідчать про негативну динаміку економічного зростання. В даному випадку підприємству необхідно терміново переглянути стратегію розвитку органі-

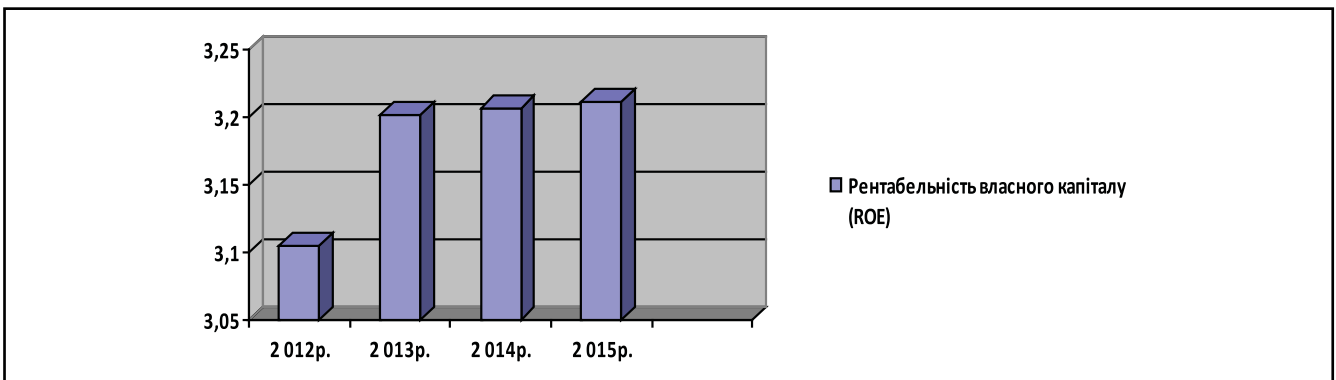
зації. У майбутньому, при впровадженні системи стратегічного планування, коефіцієнт (SG), розрахований за моделлю Дюпона, може становити: у 2012 році – 0,027; у 2013 році – 1,017; у 2014 році – 1,232; у 2015 році – 2,006.

Даний показник характеризує швидкість економічного зростання компанії. Сутність показника (SG) відображає кількість прибутку, який компанія реінвестує протягом одного календарного року до власного капіталу, який був у підприємства на початок року [7].

Завоювання провідної позиції в області виробництва хлібо-булочних та кондитерських виробів означає економічне зростання компанії та реінвестування значної суми у нематеріальні активи (в тому числі капітал знань). Саме цей фактор має бути покладений в основу генеральної стратегії фірми (хоча це не зменшує значення інших факторів успіху) [4, с. 118]. Основними конкурентами підприємства «Кримхліб» є невеликі фірми, які мають невеликі виробничі площі. Проте,

**Таблиця 1. Розрахунок рентабельності власного капіталу (ROE) за моделлю Дюпона**

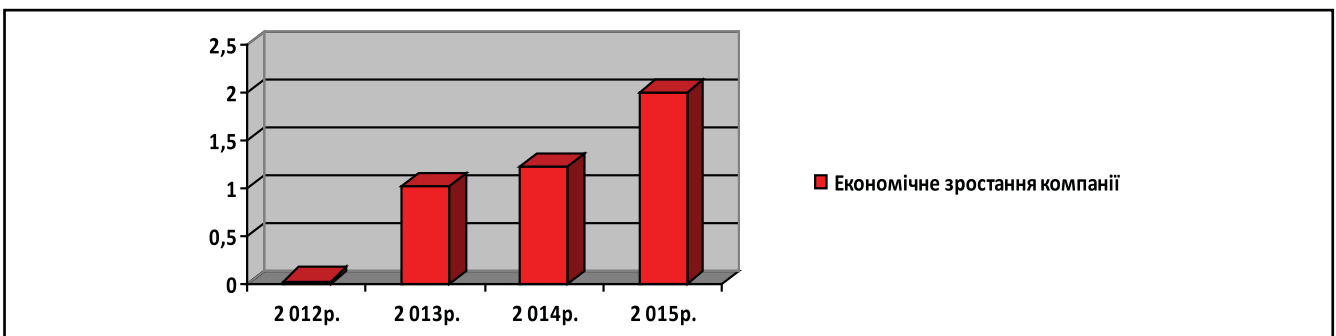
Показник	2010	2011	Tn/Tn-1
Операційний прибуток	12417	14220	1,145
Обсяг реалізації	415539	454332	1,093
Власний капітал	70463	58285	0,827
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	-	3,065



**Рисунок 2. Прогноз рентабельності власного капіталу (ROE) підприємства «Кримхліб»**

**Таблиця 2. Розрахунок економічного зростання компанії (SG) за моделлю Дюпона**

Показник	2010	2011	Tn/Tn-1
Власний капітал (на початок періоду)	75314	70463	0,935
Власний капітал (на кінець періоду)	70463	58286	0,827
Зростання власного капіталу	-4851	-12177	0,827
Чистий прибуток	-128	-7836	-2510
Економічне зростання компанії (SG)	-4979	-20013	-4019



**Рисунок 3. Динаміка економічного зростання підприємства «Кримхліб», яка розрахована за моделлю Дюпона**

на наш погляд саме великі виробничі потужності «Кримхлібу» дають можливість зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження ефективної стратегії зниження виробничих витрат і використання активів знань підприємства, а зокрема закупівлі обладнання і технологій європейського зразку, які споживають менше кількість енергоресурсів, залучення меншої кількості трудових ресурсів і обслуговуючого персоналу, а також підвищення його професійного рівня. Одноразово якість продукції буде тільки зростати.

Підприємство «Кримхліб» є одним із найбільших і найпотужніших виробництв. Сьогодні виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів на підприємство здійснюється на сучасному високотехнологічному обладнанні, встановленому в процесі модернізації. Так, на підприємстві діють сучасні машини тістомісильні інтенсивного замісу фірми DIOSNA (Німеччина), лінії з виробництва кондитерських виробів GOSTOL (Словенія), Werner und Pflaidber (Німеччина), печі KONIG (Австрія), MONDIAL FORNI (Італія), лінії з виробництва дрібноштучних і листкових виробів FRITTSCH (Німеччина), пакувальні апарати HARTMANN (Німеччина) [4]. Усе це обладнання дозволяє забезпечити високу якість і широкий асортимент продукції. Разом з оновленням основних засобів ПАТ «Кримхліб» необхідно активно вкладати кошти в навчання і перекваліфікацію персоналу підприємства (капітал знань), що є одним з етапів впровадження стратегії корпоративного управління підприємствами на основі знань. Як результат виробу нового виду продукції, виготовленого на сучасному устаткуванні і за допомогою нових технологій, навченого персоналу для роботи на цьому обладнанні є: піріг «Домашній» з абрикосовою, маковою та лимонною начинкою, рулет «Мрія», «Натхнення», «Вечірній», «Морозко» і «Шоколадний», кекси з родзинками, маком і сирно-шоколадний, пряники «Півник», «Білочка», «Котик» тощо [5]. У порівнянні з аналогічною продукцією потенційних конкурентів підприємства ціни на ці товари у «Кримхліба» нижче в середньому на 15–25 відсотків. Обсяг реалізації цього виду продукції в 2011 році у порівнянні з 2010 роком, коли ця продукція була лише запропонована покупцям, зріс на 35% та становив 483 тис. грн. При цьому якість продукції сертифікується лабораторією, в якій здійснюється контроль на всіх етапах виробництва: від вхідної сировини до готової продукції [4]. Автором рекомендується продовжувати виробництво цього виду продукції і в наступних 2012–2015 роках.

## Висновки

Таким чином, щоб мати перевагу конкурентоспроможності і економічної привабливості, підприємство мусить:

1. При розробці стратегії планування хлібопекарних підприємств застосовувати систему стратегічного планування, яка складається із фаз стратегічного планування та інтелектуальної підтримки цього планування.

2. Продовжувати впровадження виробничих проектів з випуску продукції, яка має низьку, соціальну ціну, з досить високим рівнем якості, що дасть можливість збільшити валовий прибуток підприємства.

3. Встановити розмір витрат на підвищення кваліфікації персоналу підприємства – не менш ніж 15% від чистого прибутку.

4. Здійснювати постійний моніторинг ринку хлібобулочних та кондитерських виробів з метою дослідження купівельного попиту і формування нового асортименту продукції, застосовуючи при цьому активи знань підприємства.

Перспективами подальшого дослідження в цьому напрямі є впровадження планування діяльності підприємств хлібопекарної та кондитерської галузей на основі економіки знань.

## Список використаних джерел

1. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування // Пер. з англ. К. Сисоева. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
2. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества // Клайв Ридинг / Пер. с англ.; Под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
3. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала // Пер. с англ.: [Меньшикова М.С., Леонова Ю.П. // Под общ. ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.
4. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 514 с.
5. <http://www.krymhleb.net/skhp/quality.html>
6. <http://www.smida.gov.ua/register/success>
7. [http://www.cfin.ru/press/afa/97\\_3\\_219-232.pdf](http://www.cfin.ru/press/afa/97_3_219-232.pdf)