

здійснення планових виплат (бонусів, знижок, компенсацій); забезпечення 100% постачання якісного товару та ін.

Витрати на маркетинг – це інвестиційні витрати, скорочення яких незначно відіб'ється на продажах і прибутку підприємства в короткостроковому періоді (чотири–шість місяців). У майбутньому економія може позначитися падінням обсягів реалізації. Маркетингові заходи формують потребу у потенційних клієнтів і продовжують життєвий цикл існуючих, тобто наповнюють і розширюють воронку продажів. У результаті зменшення витратної частини маркетингу зменшується відповідно до кількості нових потенційних клієнтів, що призводить до скорочення покупок.

Список використаних джерел

1. Матеріали Державного комітету статистики України: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации / Т. Амблер; пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
3. Ананькина Е.А. Управление затратами / Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина. – М.: ПРИОР, 1999. – 270 с.
4. Управління затратами підприємства: Монографія / Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлапюнов Л.Ю., Макухін Г.А. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
5. Сколько тратит на маркетинг и рекламу. [Електрон. ресурс] / Режим доступу: <http://www.sgqconsulting.ru/skolko-stoit-marketing.htm>

УДК 659075.0

О.Г. ГОНЧАРЕНКО,

к.е.н., доцент, Чернігівський юридичний коледж Державної пенітенціарної служби України

Актуальні питання розробки стратегії управління ресурсним потенціалом виробничого комплексу Державної кримінально-виконавчої служби України

Досліджено напрями розробки стратегії управління ресурсним потенціалом виробничого комплексу Державної кримінально-виконавчої служби України. Визначено чинники макроекономічного впливу і внутрішні можливості діяльності виробничого комплексу, які сприяють підвищенню економічної ефективності його функціонування.

Ключові слова: ресурсний потенціал, ресурси, стратегія, ефективність, внутрішні можливості, зовнішні загрози, «дерево цілей».

Исследованы направления разработки стратегии управления ресурсным потенциалом производственного комплекса Уголовно-исполнительной системы Украины. Определены факторы макроекономического влияния и внутренние возможности деятельности производственного комплекса, способствующие повышению экономической эффективности его функционирования.

Ключевые слова: ресурсный потенциал, ресурсы, стратегия, эффективность, внутренние возможности, внешние угрозы, «дерево целей».

The article analyzes the ways of working out the resource potential management of the manufacturing complex in the State Penitentiary Service of Ukraine and defines the factors of macroeconomic impact and internal capabilities of the production complex activities that enhance the economic efficiency of its operations.

Keywords: resource potential, resources, strategy, efficiency, internal capabilities, external threats, «objectives tree».

Постановка проблеми. В сучасних умовах перспективи виробничого комплексу Державної кримінально-виконавчої служби України визначаються рівнем і темпами нарощування ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим важливим завданням є розробка стратегії, яка була б спрямована на визначення джерел, шляхів, форм і методів використання ресурсного потенціалу, рівня ресурсних можливостей для забезпечення ефективності його функціонування. Для вирішення проблем стабільного функціонування виробничого комплексу пенітенціарної системи на перспективу необхідно сформулювати стратегію розвитку кримінально-виконавчої системи та її виробничого комплексу, яка була б зорієнтована на забезпечення ресурсних можливостей її реалізації.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Необхідність впровадження підприємствами стратегічного управління обґрунтували у своїх працях закордонні вчені, такі як І. Ансоф [1], Б. Карлоф [2], Дж. Куинн [5], Г. Мінцберг [4, 5], А. Чандлер [10] та інші. Розробки, що стосуються використання стратегічного менеджменту на підприємствах, обґрунтували вчені Н. Матвеева [3], М. Туленков [8], З. Шершньова [9], О. Оборська [9] та інші. Але серед вчених немає однозначної думки стосовно розуміння сутності стра-

тегічного управління ресурсним потенціалом виробничого комплексу пенітенціарної системи та особливостей формування стратегії виробничого комплексу Державної кримінально-виконавчої служби України.

Розглядаючи діяльність Державної кримінально-виконавчої служби України, слід відмітити, що вона належить до галузей природної монополії. Для виробництва суспільних благ природними монополіями держава повинна встановлювати межі їх діяльності (регламентувати обсяги та «правила гри», а також пропозицію їх на ринку). Неподільність і об'єктивний характер дотримання жорстких вимог, визначених законодавством, при наданні послуг кримінально-виконавчою системою робить небажаним (за існуючих суспільно-економічних і політичних умов) їх виробництво в приватному секторі. При вільному споживчому виборі навряд чи знайдеться достатня кількість фірм готових виробляти і надавати ринку ці блага в достатньому обсязі і на тих же умовах фінансування, які склались на сьогодні. Залучення приватного капіталу для виробництва такої специфічної послуги без встановлення чітких правил поведінки з засудженими до позбавлення волі і контролю за діяльністю таких місць може призвести до порушень режиму утримання, а це в кінцевому підсумку призведе до зрощування кримінальних структур з правоохоронними органами. Розглядаючи дану проблему з іншого боку, слід відмітити, що в сучасних умовах навряд чи знайдеться група осіб, згодних оплачувати послуги з ізоляції злочинців (навіть своїх близьких родичів). Благодійна і спонсорська допомога сьогодні є незначною за обсягами і має несистемний характер. Ураховуючи важливість окреслених вище проблем щодо необхідності формування стратегії діяльності Державної кримінально-виконавчої служби України і управління ресурсним потенціалом виробничого комплексу, проведене дослідження має велику актуальність.

Метою статті є обґрунтування підходів до вибору стратегії ефективного управління ресурсним потенціалом виробничого комплексу пенітенціарної системи.

Виклад основного матеріалу. Існує декілька підходів до визначення сутності стратегії. Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому стратегія визначається як план або модель дій. Так, А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [10]. Б. Карлоф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [2]. Д. Куїнн, поділяючи його погляди, визначив стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику дій, які можна об'єднувати в єдине ціле [5].

Другим концептуальним підходом є розуміння стратегії набору правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями вчених Г. Мінцберга, І. Ансоффа, М. Портера. Досліджуючи стратегічну поведінку великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне йому і є відправною точкою [1, 4, 7]. І. Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія – один із декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив їх чотири групи [1]. М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, які додають цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [7]. Можна виділити ще один, комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. М. Туленков визначає стратегію як встановлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [8]. З.Є. Шершньова та С.В. Оборська вважають, що в сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [9]. Філософська акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації та розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з зовнішнім середовищем, та розглядається як філософія, якою повинна керуватися організація в своїй стратегічній діяльності. Відповідно до іншої – організаційно-управлінської концепції – стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. Її називають «конкурентною стратегією» і розглядають як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, які визначає зовнішнє середовище. Ю.М. Осіпов, характеризуючи середовище функціонування організації, вказував на «залежність механізму від середовища дуже велика. Помилково думати, що можна змінити господарські механізми, не торкнувшись суспільства: власності, свідомості, культури» [6].

Державна кримінально-виконавча служба України, забезпечуючи реалізацію правоохоронних і соціально-економічних функцій, виступає як важливий державний соціально-економічний інститут, тому її діяльність можна розглядати в макро- і мікроекономічному розумінні. В макроекономічному розумінні – це діяльність установ виконан-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ня покарань по наданню всієї сукупності послуг, пов'язаних з виконанням покарань, утримання під вартою осіб підозрюваних, звинувачених і засуджених в межах правового поля (Конституції України, бюджетного, цивільного, податкового і кримінально-виконавчого законодавства). В мікроекономічному розумінні під пенітенціарною економікою розглядається економічна діяльність державних підприємств установ виконання покарань, які створені в Державній кримінально-виконавчій службі України в організаційно-правових формах, які мають різну економічну основу і здійснюють виробничу діяльність по виробництву продукції, наданню послуг, виконанню робіт з обов'язковим залученням засуджених (ув'язнених) до суспільно-корисної праці. Дослідження особливостей функціонування виробничого комплексу Державної кримінально-виконавчої служби України показує, що на пенітенціарну систему, і виробничий комплекс зокрема, впливають фактори які мають як позитивну так і негативну дію. Їх вплив на функціонування кримінально-виконавчої системи подано на рис. 1.

У системі управління виробничим комплексом важливу роль відіграють місія і цілі, адже саме вони визначають концепцію його розвитку та основні напрямки його діяльності, служать орієнтиром у зовнішньому оточенні і є основою формування стратегії [4]. У ході визначення системи цілей потрібно використовувати комплексний підхід, тобто створити таку систему цілей, яка б відображала потреби виробничого комплексу з погляду як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це можна забезпечити шляхом побудови так званого «дерева цілей» (рис. 2), де встановлюються конкретні вимірні цілі, що покладені в основу певних видів діяльності. Цілями 1 рівня є виправлення та ресоціалізація засуджених через встановлений порядок відбування покарання, суспільно-корисну працю, соціально-виховну роботу та професійно-технічне навчання. Цілі 2 рівня стосуються безпосередньо виробничого комплексу, а саме підвищення економічної ефективності його функціонування. Цілі 3 рівня стосуються державних підприємств чи виробничих підрозділів установ виконання покарань, які входять до складу виробничого комплексу. Оскільки місія і цілі служать орієнтиром для всіх наступних етапів розробки стратегії, на нашу думку, вибір їх є першим і відповідальним рішенням при стратегічному управлінні ресурсним потенціалом, результатом якого є визначення обмежень відповідно до напрямків діяльності виробничого комплексу, що пов'язані з аналізом альтернатив його розвитку.

Для ефективного розвитку виробничого комплексу вихідним процесом у розробці стратегії є аналіз зовнішніх умов, в

яких він функціонує, та визначення його внутрішнього потенціалу. Аналіз зовнішніх умов передбачає оцінку чинників макроекономічного впливу та характеристик особливостей ринкового оточення. Аналіз внутрішнього потенціалу розкриває ті внутрішні можливості, той потенціал, на який може розраховувати виробничий комплекс у процесі конкурентної боротьби по досягненню обраних пріоритетів, які дозволять виважено оцінити наявні виробничі потужності.

Діяльність кримінально-виконавчої системи дозволяє виділити наявність таких позитивних ефектів, як [3]:

1. Підвищення безпеки громадян, яка досягається за рахунок ізоляції злочинців від суспільства.
2. Зменшення матеріальних збитків за рахунок скорочення кількості злочинів, скоєних особами, які знаходяться в місцях позбавлення волі.
3. Усвідомлення засудженими значення свого злочинного діяння і покаяння в скоєнні злочину за умови створення відповідних матеріально-психологічних та економічних умов.
4. Створення засудженим умов для компенсації матеріальних збитків громадянам у результаті скоєння злочину в період позбавлення волі.
5. Можливість отримання професійної підготовки, професійного навчання в установі з метою реалізації трудових навичок після звільнення з місць позбавлення волі.
6. Можливість повернення суспільству соціально реабілітованих громадян, здатних створювати і нагромаджувати людський капітал.

Аналіз дозволяє виявити негативні зовнішні ефекти, які супроводжують діяльність пенітенціарної системи, а саме:

1. Значне відволікання із сфери суспільного виробництва економічно активного населення (до таких можна віднести як співробітників системи, так і засуджених).
2. Наявність витрат пов'язаних на утримання засуджених (утримання охорони, оперативних служб і інші затрати), що призводить до відволікання фінансових ресурсів зі сфери суспільного виробництва та унеможлиблює їх використання на інші цілі.
3. Недостатня кількість фінансових ресурсів, яка виділяється державою на утримання системи, що не дозволяє повною мірою реалізувати поставлені перед кримінально-виконавчою системою завдання і призводить до погіршення якості наданих нею послуг.

4. Організація виробництва в місцях позбавлення волі ставить за мету залучення засуджених до суспільно-корисної праці і їх професійно-технічне навчання, а не одержання прибутку і тому не може забезпечити збільшення виробництва кон-

Фактори, що стримують розвиток	Фактори, що сприяють розвитку
Погіршення економічного стану країни та недостатнє фінансування системи	Зміна суспільної свідомості
Деградація соціальної сфери	Створення законодавчої бази діяльності пенітенціарної системи
Погіршення криміногенної ситуації	Передача до Мін'юсту України
«Перенаселеність» установ виконання покарань	Стабілізація виробничої діяльності

Рисунок 1. Фактори, що впливають на діяльність кримінально-виконавчої системи

Авторська розробка.

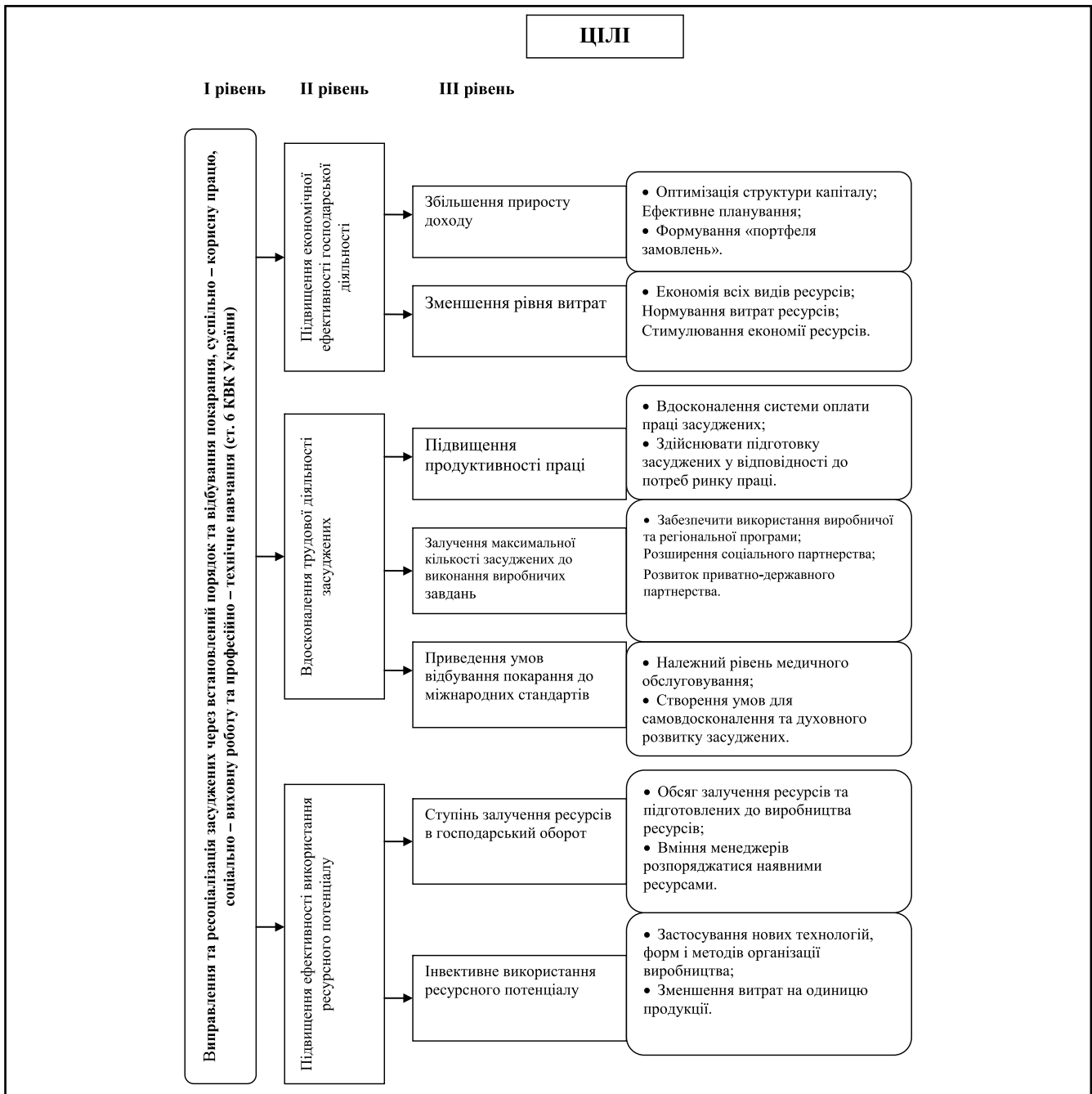


Рисунок 2. «Дерево цілей» виробничого комплексу Державної кримінально-виконавчої служби України
Авторська розробка.

курентоспроможної продукції, що виражається низькою рентабельністю, або взагалі збитковістю тюремного виробництва.

5. Наявність великих трансакційних витрат на організацію трудового використання засуджених, (повна відсутність чи незначний обсяг державних замовлень, відсутність власних маркетингових досліджень) в умовах нестабільної економічної ситуації, негативно впливає на діяльність виробничого комплексу в цілому та повна зайнятість засуджених.

Наявність зовнішніх ефектів передбачає встановлення переваг по відношенню до споживання суспільних, соціально значимих благ. Виробництво і надання їх має проходити під контролем держави, оскільки ринковий механізм в дано-

му випадку не працює. Для виробничого комплексу кримінально-виконавчої системи державна участь реалізувалася у формі створення державних підприємств, організації виробничо-господарської діяльності, яка дозволяє засудженим займатись трудовою діяльністю і компенсувати затрати на їх утриманням, набути професійні та трудові навички, а також мати можливість накопичувати певні суми грошових коштів, для задоволення особистих потреб.

За умови вільного споживчого вибору відсутні гарантії, що певна група громадян, яка має тимчасово вільні фінансові ресурси, може використати їх на індивідуальне поточне споживання замість сплати податків, які в подальшому можуть

бути використані для виробництва соціально значимого блага (створення умов засудженим для компенсації затрат нанесених збитків). Тому держава виділяє певні кошти на організацію початкового, загальноосвітнього і професійного навчання, а також на проведення лікувально-профілактичних заходів та контролює їх цільове використання.

Організуючи виробничо-господарську діяльність в умовах виконання покарань, ставиться завдання самокупності понесених витрат. Для вирішення поставленого завдання можуть бути задіяні кошти не тільки держави, а й комерційних організацій та приватних підприємців. З цієї причини і механізм фінансового забезпечення виробництва соціально значимого блага (послуги) буде відрізнятися від чистого. Часткова компенсація коштів, витрачених на виробництво соціально значимих послуг, має забезпечуватися самими засудженими від організації їх трудової зайнятості.

При розробці стратегії розвитку виробничого комплексу пенітенціарної системи важливим є визначення такого обсягу його діяльності, який би дав змогу ефективно використати весь ресурсний потенціал. Головним завданням даного методу є визначення точки ресурсозабезпеченого доходу, якому буде відповідати таке значення показника обсягу діяльності, за якого виробничий комплекс ефективно використовуватиме свої наявні ресурси. Вона має бути тим єдиним орієнтиром у процесі розробки стратегії розвитку виробничого комплексу і ефективного використання його ж ресурсного потенціалу.

Висновки

Процес стратегічного управління ресурсним потенціалом відіграє ключову роль у розвитку виробничо-господарської діяльності виробничого комплексу пенітенціарної системи, що дає змогу державним підприємствам установам виконання покарань, які входять до його складу:

- 1) поліпшити своє становище на ринку та завоювати нові ринкові ніші;
- 2) виробляти продукцію, що задовольняє вимоги ринку при відносно низьких витратах;
- 3) виявити резерви збільшення своїх доходів та розробити заходи для їх використання;
- 4) ефективно використовувати ресурсний потенціал у коротко та довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегия управления / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. Матвеева Н.С. Особенности организации производства в уголовно-исполнительной системе России / Н.С. Матвеева // Человек: преступление и наказание. – Вологда, 2010. – №4 (71). – С. 118–122.
4. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 366 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
5. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал – СПб.: Питер, 2001. – С. 112–113.
6. Осипов Ю.М. Теория хозяйства: Учебник в трех томах. Т. 2 / Ю.М. Осипов – М.: МГУ, 1997.
7. Потрер М. Конкуренция / М. Портер: пер. с англ. – М.: Издат. «Вильямс», 2001. – 495 с.
8. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента организации / Н. Туленков. // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №4. – С. 104–107.
9. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник / З.С. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
10. Chandler A.D. Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprises. – Cambridge: MIT Press, 1962.

Т.Г. БЕЛОВА,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,
О.Ф. КРАЙНЮЧЕНКО,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,
О.В. БЕЗПАЛЬКО,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

Методичні підходи щодо формування стратегічного набору підприємства

Розглянуто методичні підходи щодо формування стратегічного набору підприємства. Визначено сутність та складові стратегічного набору. Доведено необхідність урахування впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища при виборі відповідних стратегій. Обґрунтовано етапи, за якими має відбуватися процес формування стратегічного набору.

Ключові слова: місія, цілі, стратегія, загальна стратегія, конкурентні стратегії, продуктові стратегії, функціональні стратегії, стратегічний набір підприємства.

Рассмотрены методические подходы к формированию стратегического набора предприятия. Определены суть и составляющие стратегического набора. Доказана необходимость учета влияния факторов внешней и вну-