

УДК 338.43

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-9>

Петрук І.П.

аспірант кафедри менеджменту публічного управління та персоналу
Тернопільського національного економічного університету

Petruk Inna

Postgraduate of the Department
of Public Management and Personnel Management,
Ternopil National Economic University

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСОБУ ДЛЯ РОЗШИРЕННЯ ОЦІНКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

THE APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT METHODS AS A MEAN TO EXPAND THE NATIONAL ECONOMY ASSESSMENT

У статті обґрунтовано засади підвищення інституційної спроможності держави через використання методів стратегічного управління для попередження і нівелювання кризових явищ. Запропоновано та згруповано методи стратегічного антикризового управління національної економіки за способом аналізу на тактичні, стратегічні, статистичні та економіко-математичні. Проведено оцінку моделей стратегічного управління та сформульовано переваги і недоліки, що дають змогу визначити пріоритетні моделі на кожному етапі розвитку національної економіки. Авторське дослідження базується на використанні SWOT-аналізу для ІТ-галузі, яка є найперспективнішою у сучасній економіці, її розвиток підвищить стійкість національної економіки до зовнішніх впливів та забезпечить високі темпи економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: національна економіка, стратегічне управління, стратегічні моделі, криза, антикризове управління.

В статье обоснованы основы повышения институциональной способности государства через использование методов стратегического управления для предупреждения и нивелирования кризисных явлений. Предложены и сгруппированы методы стратегического антикризисного управления национальной экономики по способу анализа на тактические, стратегические, статистические и экономико-математические. Проведена оценка моделей стратегического управления и сформулированы преимущества и недостатки, которые позволяют определить приоритетные модели на каждом этапе развития национальной экономики. Авторское исследование базируется на использовании SWOT-анализа для ИТ-отрасли, которая является самой перспективной отраслью в современной экономике, ее развитие повысит устойчивость национальной экономики к внешним воздействиям и обеспечит высокие темпы экономического роста в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: национальная экономика, стратегическое управление, стратегические модели, кризис, антикризисное управление.

The article explores strategic management methods and presents its stages and four-level programmatic documents that allow you to quickly adapt to changing environmental conditions, increase competitiveness, which will result in sustainable development in the strategic perspective. The author summarizes the methods of strategic management, which is an important tool for crisis management and the basis for developing recommendations for the further development of crisis management, namely: tactical, strategic, statistical and economic and mathematical. Strategic management models have been evaluated and the advantages and disadvantages have been formulated to identify priority models at each stage of national economic development that will allow us to fully and adequately conduct research and formulate a system of proposals and recommendations. As a result of the conducted research of the branches of the national economy it is determined that information and communication tools and technologies occupy the main place in the development of the national economy, which in turn causes the importance of the IT industry. The conducted analysis of the IT industry by the SWOT analysis showed the great prospects of this industry for Ukraine, which will increase the production of high-tech products, stimulate and increase the resilience of the national economy to external influences and reduce its dependence on the global commodity market. Thus, in order to achieve economic and social development, as well as to improve national economy indicators, special attention should be paid to the development, use and dissemination of new information technologies in all spheres

of the national economy. Having analyzed the above, we have come to the conclusion that in a risky environment it is necessary to create a coherent system of assessment, which will allow not only to implement the method of assessing the effectiveness of crisis management of the national economy, but also to forecast the situation for the near strategic perspective. As a result of the conducted research, there is a need to formulate recommendations for improving the instruments of further crisis management and to identify alternative ways of its optimization, which will avoid possible risks in the strategic perspective of development.

Keywords: national economy, strategic management, strategic models, crisis, crisis management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні економічні тенденції потребують нових підходів до антикризового управління національною економікою, що зумовлено посиленням ринкової конкуренції та підвищеними стандартами роботи іноземних країн, а також необхідністю швидкої реакції національної економіки на зміну впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Це зумовлює необхідність орієнтуватися на методи стратегічного управління, які відстежують зміни в економічному середовищі й дають змогу адаптуватися до них, при цьому уможливаючи обґрунтування чіткої стратегії розвитку в перспективі. Тому застосування стратегічного підходу до процесу оцінки антикризового управління національною економікою, дослідження його критеріїв та методів оцінки зумовлюють актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Вагомий внесок у теорію дослідження стратегічних підходів та вибору найбільш ефективних методів його здійснення зробили такі відомі вітчизняні науковці і фахівці, як П. Гордієнко [1], К. Редченко [2], І. Парасій-Вергуєнко [3], а також розглядали зарубіжні вчені І. Ансофф [4], Н. Круглов [5], В. Макарова [6], А. Панов [7], Н. Пласкова [8], М. Портер [9], Р. Фатхутдінов [10] та ін. Разом із тим потребує подальшого дослідження систематизація методичних основ та інструментів стратегічного управління для оцінки антикризового управління з подальшим удосконаленням напрямів їхнього розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Дослідження антикризового управління показало, що у вітчизняній і зарубіжній практиці недостатню увагу приділено методам його здійснення.

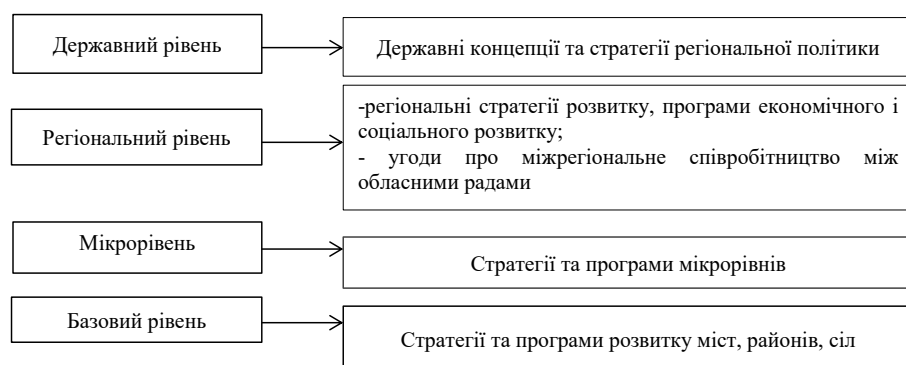


Рис. 1. Розвиток стратегічного управління національної економіки в умовах глобалізації

Джерело: розроблено автором

Аналіз та оцінка у даній площині проводяться здебільшого фрагментарно, що не дає змоги виявити усі чинники впливу та попередити кризові явища, які мають циклічний характер. Необхідність даного дослідження зумовлена тим, що, згрупувавши методи стратегічного управління відповідно до поставлених цілей аналізу, ми можемо швидко й ефективно оцінити кризову ситуацію, що дасть змогу вибрати правильний напрям розвитку та зміцнити позиції держави у світовому співтоваристві.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає в обґрунтуванні засад підвищення інституційної спроможності держави через використання методів стратегічного управління для попередження і нівелювання кризових явищ.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Під стратегічним управлінням розуміємо реалізацію довгострокових планів, які сформульовані в економічну модель, що включає у себе поетапну систему дій, яка залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Стратегічне управління передбачає орієнтацію на цільові вимоги, швидку адаптацію до умов змінного зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності у глобальному просторі, що в результаті забезпечить стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. В Україні розвиток стратегічного управління представлений стратегічними та програмними документами чотирьох рівнів: державного, регіонального, мікрорівня та базового (рис. 1).

Проводячи оцінку системи антикризового управління, потрібно враховувати теоретичні й практичні аспекти розвитку національної економіки та зміни зовнішнього середовища. Нами наведено методи стратегічного антикризового управління (рис. 2), а саме: тактичні, стратегічні, статистичні та економіко-математичні. Залежно від мети дослідження ми вибираємо конкретні методи розрахунку, які дадуть змогу повно та адекватно провести дослідження і сформулювати систему пропозицій та рекомендацій. Разом із тим необхідно брати до уваги новітні тенденції розвитку стратегічного управління, що визначають напрям подальшого розвитку національної економіки.

Процес прийняття стратегічних рішень щодо можливостей розвитку досліджуваного суб'єкта починається з визначення моделей стратегічного управління в системі забезпечення цих рішень. Усі моделі стратегічного управління мож-

на розглядати як такі, що дають змогу оцінити переважно внутрішній складник конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта з позиції стану та можливостей розвитку, і такі, що визначають позицію та можливості розвитку у зовнішньому середовищі за орієнтації на власні можливості, позицію конкурентів та перспективи розвитку ринку. Перелік методів, що використовують у стратегічному управлінні для досягнення намічених цілей, наведено в табл. 1.

На основі опрацьованої літератури з даної проблематики [1–10] можемо зробити висновок, що позитивний стратегічний результат можна одержати тільки тоді, коли врахуємо проблематику національної економіки, не випускаючи при цьому з поля зору економічну ситуацію в країні.

Науковці [1–10] стверджують, що недостатньо повно розкрита проблема можливостей використання моделей для оцінки стратегічного управління національною економікою, вони переважно зосереджені на підприємства та галузі. Вибираючи модель стратегічного управління, слід зосередитися на пріоритетності кожного методу, тому що вони мають різне теоретичне і практичне значення, оскільки ключовим елементом стратегічного методу є критерій вибору стратегії.

Основними моделями, що використовують на підприємствах та галузях для стратегічного управління результатами діяльності, є аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG), аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey), визначення загальної стратегії підприємства під час урахування дії зовнішніх і внутрішніх факторів (SWOT-аналіз), вибір стратегії діяльності (SPACE-аналіз). Вибираючи пріоритетну стратегію розвитку підприємства чи галузі, слід звертати увагу на запропоновані методи аналізу, які необхідно адаптовувати до сучасних умов функціонування з урахуванням специфічної ситуації. Тому вважаємо за доцільне визначити найбільш впливову галузь на національну економіку у сучасному ризиковому середовищі.

В умовах поглиблення економічної глобалізації та інтеграції важливим елементом антикризового управління є врахування глобальних тенденцій структурних змін економічного розвитку. Провідні науковці впродовж 2015–2018 рр. підтверджують, що найбільш значимою тенденцією розвитку світової економіки та суспільства є Четверта промислова революція (Індустрія 4.0), яка, по суті, є симбіозом розвитку високотехнологічного обладнання, програмного забезпечення, а також людського знання і досвіду [11].

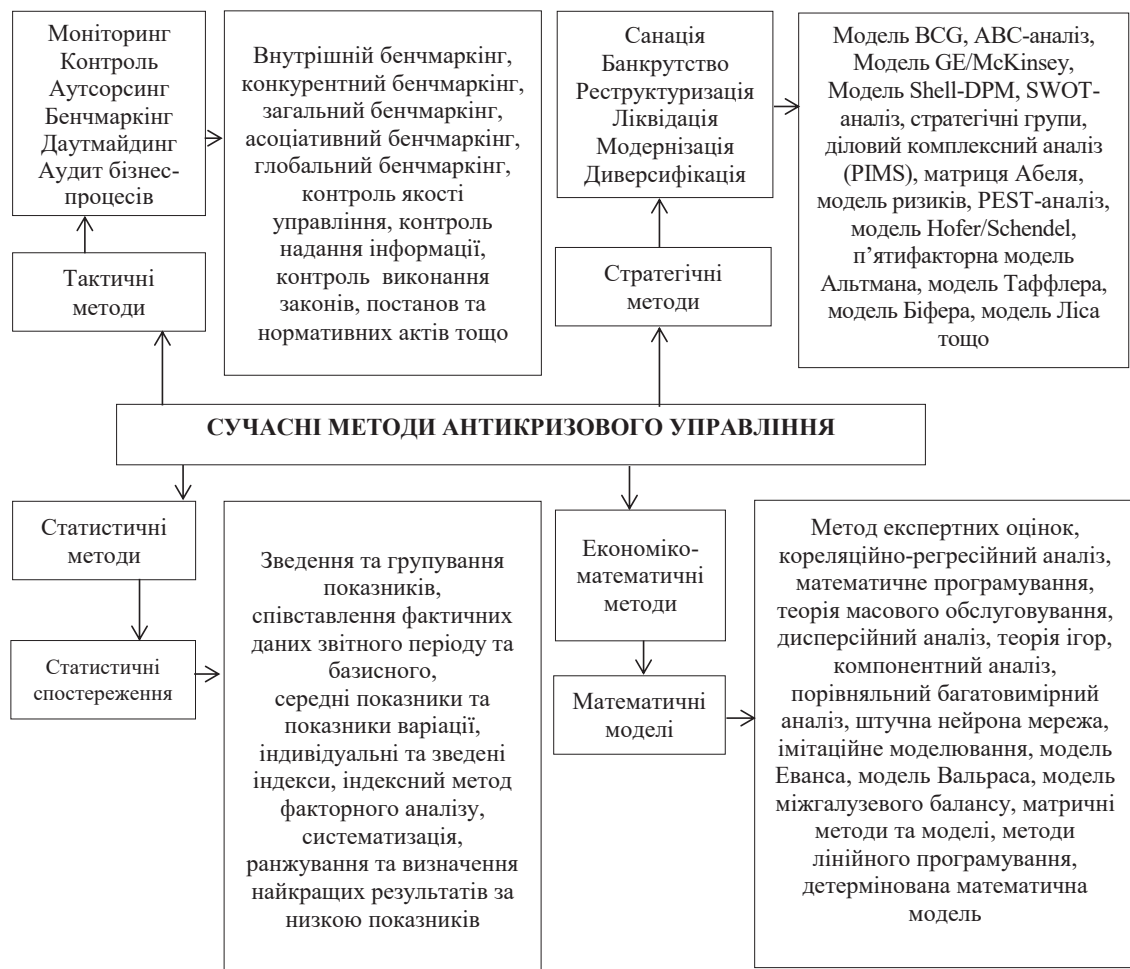


Рис. 2. Методи оцінки результативності антикризових заходів

Джерело: розроблено автором

Моделі стратегічного управління

з/п	Моделі	Орієнтація моделі на середовище		Стратегічні напрями										Рівні вирішення завдань		
		зовнішнє	внутрішнє	конкурентна	інноваційна	ресурсна	виробнича	товарна	асортиментна	загальна	інвестиційна	розвитку	маркетингова	первинний	ринку	галузі
1	Модель BCG	+	+						+						+	
2	ABC-аналіз		+			+			+						+	
3	Модель GE/McKinsey	+									+				+	
4	Модель SPACE	+	+	+					+						+	
5	SWOT-аналіз	+	+	+					+	+				+		+
6	Модель Shell-DPM	+	+	+												+
7	Модель ADL/LC	+		+				+							+	
8	Стратегічні групи	+		+												+
9	Модель п'яти сил М. Потера	+		+												+
10	Матриця Ансоффа	+	+	+											+	
11	Концепція життєвого циклу	+	+					+						+		
12	Аналіз ланцюга цінностей	+	+	+			+								+	
13	Діловий комплексний аналіз (PIMS)	+	+									+			+	
14	Модель Hofer/Schendel	+		+											+	
15	Матриця Абеля	+			+										+	
16	PEST-аналіз	+								+					+	
17	Модель «дерево цілей»		+	+										+		
18	Модель ризиків	+			+						+		+		+	
19	Модель МакДональд	+	+										+		+	

Джерело: складено автором на основі [1–10]

Проведене дослідження ключових технологій показало, що основне місце в Індустрії 4.0 займають інформаційно-комунікаційні засоби та технології, а це, своєю чергою, зумовлює підвищення значимості галузі ІТ.

Поширення змін, породжених Четвертою промисловою революцією, завершення П'ятого технологічного укладу і початок переходу до Шостого (2020–2025 рр.) у цілому дадуть змогу певним країнам стати на шлях випереджаючого економічного розвитку. Насамперед він є у тих країн, які мають потужний науково-освітній та інтелектуальний потенціал, підприємці й фахівці яких здатні швидко адаптуватися, навчатися і перенавчатися, використовувати свої знання та здібності для реалізації себе в нових умовах [13].

Діагноз стартових умов діяльності ІТ-галузі можна здійснити на підставі одного із загальноприйнятих інструментів комплексного аналізу, яким є SWOT-аналіз. Цей метод є поширеним у стратегічному управлінні, що використовується у світовій практиці, його аббревіатура SWOT складена з перших букв

англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, завдяки якому розробники стратегічного плану контролюють зовнішні чинники, щоб виявити можливості та загрози для ІТ-галузі.

Першим кроком SWOT-аналізу є вивчення зовнішнього середовища та визначення в ньому можливостей і загроз для ІТ-галузі, а саме оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії:

1) визначити, які чинники становлять загрозу для поточної стратегії ІТ-галузі, та здійснити контроль над діяльністю конкурентів, що дасть змогу керівництву бути готовим до потенційних загроз;

2) визначити, які чинники дають більшій можливості для досягнення загальних цілей шляхом коригування плану.

Такий шанс має й Україна, адже аналіз розвитку ІТ-галузі (табл. 2) та проведене оцінювання методом SWOT-аналізу (табл. 3) показали великі перспективи цієї галузі для країни [14].

Резюмуючи дані, зазначені в табл. 3, підкреслюємо, що ІТ-галузь України розвивається швидко і

Таблиця 2

Аналіз розвитку ІТ-галузі в Україні

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяги ринку (у вартісному виразі), млрд дол.	1,9	2,5	3,0	3,6	3,8
Частка у ВВП країни, %	1,4	2,8	3,2	3,4	3,6
Частка у зовнішній торгівлі (експорту галузі в загальному експорті), %	13,4	16,9	17,3	17,8	18,3
Темпи зростання галузі (за обсягом ринку), %	118,7	131,6	120,0	120,0	121,0

Джерело: складено автором за [12]

Таблиця 3

SWOT-аналіз ІТ-галузі України

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Ціновий фактор (відносно дешева вартість послуг). 2. Високий імідж українських ІТ-працівників та їхніх послуг. 3. Конкурентний експортний потенціал ІТ-послуг. 4. Велика пропозиція відносно дешевих ІКТ ресурсів. 5. Високий рівень забезпечення Інтернетом в Україні. 6. Жорстка конкуренція з іншими країнами. 7. Швидке зростання ІТ-сектору.	1. Експорт ІТ-послуг у режимі аутсорсингу як сировини. 2. Низький рівень витрат на ІТ на внутрішньому ринку. 3. Низький рівень іноземних інвестицій. 4. Відтік висококваліфікованих кадрів. 5. Неефективність державного регулювання захисту прав інтелектуальної власності. 6. Обмежена купівельна спроможність та низький попит на ІТ-продукцію на внутрішньому ринку.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Трансформація індустрії з ІТ у High-Tech. 2. Розвиток партнерства у ІТ-сфері. 3. Урядова підтримка офшорного програмування і підготовка кадрів для нього. 4. Активізація роботи зі створення технопарків із залученням венчурного капіталу.	1. Зростаючі ринки сусідніх країн, які вкладають багато ресурсів у просування своїх ІТ-послуг і продуктів на глобальному ринку. 2. Наявність проявів несанкціонованого прямого державного втручання в діяльність суб'єктів ІТ-бізнесу. 3. Невизначеність політико-економічної ситуації в Україні.

Джерело: складено автором

стабільно – середнє щорічне зростання становить близько 10–20%. Український ІТ-ринок зріс за 10 років більше ніж у 20 разів, що можливо за старту з нульової бази. Нині ІТ-галузь займає третє місце в експорті товарів та послуг після металургійної й аграрної і становить 3,4% ВВП у 2018 р., тоді як у 2013 р. – лише 1,6%, а в 2020 р. прогнозують зростання мінімум до 4,5% [15].

Окрім вище зазначеного, слід також зауважити, що, відповідно до результатів ретроспективного аналізу, негативний вплив глобальної фінансово-економічної кризи на ІТ-індустрію та сферу високих технологій загалом був значно меншим, аніж на низькотехнологічні та сировинні галузі економіки. Зазначений факт дає змогу зробити висновок, що зростання ІТ-галузі економіки дасть змогу не лише збільшити виробництво високотехнологічної продукції та стимулювати випереджаючий розвиток, а й підвищити стійкість національної економіки до зовнішніх впливів, зменшити її залежність від світової кон'юнктури сировинних ринків і в кінцевому підсумку перебудувати структуру національної економіки та забезпечити високі темпи економічного зростання у довгостроковій перспективі [16].

Для досягнення економічного та соціального розвитку, а також підвищення показників національної економіки необхідно приділяти особливу увагу розвитку, використанню та поширенню нових інформаційних технологій у всіх сферах національної

економіки, оскільки низький індекс конкурентоспроможності вітчизняної економіки, незначна частка високотехнологічного експорту в загальному обсязі експортованих товарів і послуг вітчизняної високотехнологічної продукції на світовому ринку, низька дохідність вітчизняних наукомістких товарів свідчать про неналежний рівень упровадження інформаційних технологій для технологічного прориву в сучасному виробництві

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що в межах розбудови постіндустріально-інформаційної економіки реалізація антикризового управління з урахуванням вище розглянутих чинників стане інструментом подолання ірраціональної структури національної економіки та закладе підвалини для переходу на стадію випереджаючого розвитку на основі високих технологій. У результаті проведеного дослідження виникає потреба у формуванні рекомендацій щодо вдосконалення методів антикризового управління та визначення альтернативних шляхів її оптимізації, що дасть змогу уникнути можливих ризиків у стратегічній перспективі розвитку.

Бібліографічний список:

1. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Алерта, 2008. 478 с.

- Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник ; вид. 2-е, доп. Львів : Новий світ-2000, 2003. 272 с.
- Парасій-Вергуєнко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.
- Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Жильцова при содействии Э.Дж. Макдоннелла. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
- Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : РДЛ, 2003. 464 с.
- Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент : курс лекций. Москва : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. 288 с.
- Панов А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 240 с.
- Пласкова Н.С. Методология стратегического анализа результативности бизнеса : монография. Москва : Креативная экономика, 2007. 256 с.
- Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
- Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник Москва : Экономика, 2005. 505 с.
- Куйбіда С.В. Теоретико-методологічні основи формування інструментів структурної перебудови національної економіки в умовах четвертої промислової революції і глобалізації. *Ефективність державного управління*. 2017. № 4(53). Ч. 2. С. 197–207.
- Асоціація «IT Ukraine». URL : <https://itukraine.org.ua> (дата звернення: 20.08.2019).
- Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. URL : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_1_11_21.pdf (дата звернення: 20.08.2019).
- Скіцько В.І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf (дата звернення: 20.08.2019).
- Жулин О.В. Перспективи і загрози соціально-економічного розвитку України в умовах четвертої промислової революції. URL : <http://publications.ntu.edu.ua/eut/2017-04/097-108.pdf> (дата звернення: 20.08.2019).
- Олешко А. Антикризове регулювання національної економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Ірпінь : Б.в., 2013. 35 с.
- Ansoff I. (1999) *Novaya korporativnaya strategiya* [The New Corporate Strategy]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
- Kruglova N. YU., Kruglov M. I. (2003) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: RDL (in Russian)
- Markova V. D., Kuznetsova S. A. (2001) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M; Novosibirsk: Sibirskoye soglasheniye. (in Russian)
- Panov A. I. (2002) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: YUNITI-DANA. (in Russian)
- Plaskova N. S. (2007) *Metodologiya strategicheskogo analiza rezultativnosti biznesa* [Methodology of strategic analysis of business performance]. Moscow: Kreativnaya ekonomika. (in Russian)
- Porter M. (2005) *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks. (in Russian)
- Fatkhutdinov R. A. (2005) *Strategicheskaya konkurentosposobnost* [Strategic competitiveness]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
- Kuibida S. V. (2017) *Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannya instrumentiv strukturnoi perebudovy natsionalnoi ekonomiky v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii i hlobalizatsii* [Theoretical and methodological foundations of the formation of instruments for the structural adjustment of the national economy in the conditions of the fourth industrial revolution and globalization]. *Efficiency of public administration*, no. 4 (53), part 2, pp. 197-207. (in Ukrainian)
- Asotsiatsiia "IT Ukraine" [IT Ukraine Association]. Available at: <https://itukraine.org.ua>. (accessed 20 August 2019). (in Ukrainian)
- Illiashenko S. M., Illiashenko N. S. (2016) *Perspektyvy i zahrozy chetvertoi promyslovoi revoliutsii ta yikh urakhuvannya pry vybori stratehii innovatsiinoho zrostannia* [Opportunities and threats of the fourth industrial revolution and their reflection in the selection of innovative growth strategies]. Available at: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_1_11_21.pdf. (accessed 20 August 2019). (in Ukrainian)
- Skitsko V. I. (2016) *Industriia 4.0 yak promyslove vyrobnytstvo maibutnoho* [Industry 4.0 as industrial production of the future]. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf. (accessed 20 August 2019). (in Ukrainian)
- Zhulyn O. V. (2017) *Perspektyvy i zahrozy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii* [Future prospects and threats for socioeconomic development of Ukraine in the fourth industrial revolution]. Available at: <http://publications.ntu.edu.ua/eut/2017-04/097-108.pdf>. (accessed 20 August 2019). (in Ukrainian)
- Oleshko A. (2013) *Antykryzove rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky* [Anti-crisis regulation of the national economy], (Dr. Thesis), Irpin: N.p. (in Ukrainian)